

Saija Kinnunen

**VARHAISKASVATUSYKSIKÖN JOHTAJIEN
TYÖHYVINVOINTI:
työn voimavarat ja kuormitustekijät**

TIIVISTELMÄ

Saija Kinnunen: Varhaiskasvatustyöyksikön johtajien työhyvinvointi: työn voimavarat ja kuormitustekijät
Kasvatustieteen Pro gradu -tutkielma, sivumäärä 70, 1 liitesivua
Tampereen yliopisto
Kasvatustieteiden ja kulttuurin maisteriohjelma, varhaiskasvatus
Joulukuu 2021

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella varhaiskasvatustyöyksikön johtajien kokemuksia työn voimavara ja työn kuormitustekijöistä varhaiskasvatuksen kentällä. Tavoitteena oli johtajien kuvauksien kautta selvittää työhyvinvointia, kartoittamalla vaatimuksia, mitkä kuormittavat hyvinvointia ja voimavaroja, mitkä auttavat jaksamaan työssä. Lisäksi selvitettiin sitä, miten johtajat kehittäisivät työhyvinvointia. Tutkimuksessa työhyvinvointia tarkasteltiin työn vaatimusten ja työn voimavaramallin sekä jaettujen piirteiden; fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja organisatorisen jaottelun mukaisesti.

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla viittä varhaiskasvatustyöyksikön johtajaa Kainuun ja Pirkanmaan maakunnissa. Kolme haastateltavista oli Kainuusta ja kaksi Pirkanmaalta. Tutkimuksen osallistuneiden keski-ikä oli 55,2 vuotta. Varhaiskasvatus alalla he olivat työskennelleet 20–35 vuotta, mistä johtajana keskimäärin 23,2 vuotta. Johtajista kolme oli naisia ja kaksi miestä. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimus on laadullinen, aineistolähtöinen sisällönanalyysi, mitä lähestyttiin teemoittelun kautta.

Maakunnittain johtajien näkemykset eivät poikenneet toisistaan haastatteluissa, selvittäessä kuormittavia tekijöitä ja jaksamista tukevia voimavaroja. Johtajien kuormitusta lisäsivät psyykinen kuormitus, lisääntynyt työmäärä ja riittämätön henkilöstö. Merkittäväksi voimavaraksi nousi henkilökohtaiset voimavarat, esimiehen tuki ja sitoutunut henkilöstö. Tyytymättömiä johtajat olivat palkkaukseen ja alan yhteiskunnalliseen arvostukseen. Varsinaiset kehittämistarpeet kohdistuivat oman organisaation roolijakoon ja työtehtäviin.

Tutkimuksen tulokset ja teoria kuormitusten osalta tukevat aikaisempia tutkimuksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta johtajilla oli moni asia hyvin, mutta työ pitää sisällään myös lisääntyneitä kuormittavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin tarkastelu varhaiskasvatuksen näkökulmasta tulisi koskea koko yhteiskuntaa ja erityisesti työnantajia kehittämällä työn kuormitusta vähentäviä työn voimavaroja sekä psykologista pääomaa työorganisaatioiden kehittämiseksi.

Avainsanat: työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn voimavarat, varhaiskasvatus, johtaja

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -ohjelmalla.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN	7
2.1	Johtaminen organisaatiossa.....	7
2.2	Organisaatio ja- ilmapiiri.....	9
2.3	Psykologinen sopimus.....	10
2.4	Varhaiskasvatuksen johtajuus.....	11
3	VARHAISKASVATUSYKSIKÖN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI	13
4	TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEET	17
4.1	Työn vaatimusten ja voimavarojen malli.....	18
4.2	Työn imu, sitoutuminen ja uupuminen.....	20
4.3	Yksilön voimavarat.....	22
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTTUMINEN	24
5.1	Tutkimustehtävä ja ongelmat.....	24
5.2	Tutkimuksen tieteenfilosofiset sitoumukset.....	24
5.3	Aineiston hankinta.....	26
5.3.1	<i>Tutkimuksen kohdejoukko</i>	26
5.3.2	<i>Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä</i>	27
5.3.3	<i>Aineiston analyysi</i>	28
5.4	Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja yleistettävyyys.....	29
6.	TUTKIMUSTULOKSET	33
6.1	Johtajien ajatuksia työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä työssä.....	33
6.2	Kokemukset työssä jaksamisen kontekstissa.....	37
6.3	Työn kuormitustekijät.....	39
6.3.1	<i>Fyysiset kuormitustekijät</i>	39
6.3.2	<i>Psyykkiset kuormitustekijät</i>	40
6.3.3	<i>Sosiaaliset ja organisatoriset kuormitustekijät</i>	40
6.3.4	<i>Työn ulkoiset sosiaaliset kuormitustekijät</i>	43
6.4	Työn voimavaratekijät.....	44
6.4.1	<i>Sosiaaliset voimavarat</i>	44
6.4.2	<i>Organisatoriset voimavarat</i>	46
6.4.3	<i>Fyysiset voimavarat</i>	47
6.5	Työn ulkoiset sosiaaliset voimavarat.....	48
6.5.1	<i>Henkilökohtaiset voimavarat</i>	48
6.5.2	<i>Kokemus voimavarana</i>	49
6.5.3	<i>Persoonallisuus voimavarana</i>	49
6.6	Johtajien työn kehittämis ehdotuksia.....	51
7.	TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
8.	POHDINTA	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	71
	Liite1: Teemahaastattelun runko.....	71

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Kooste työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä..... 57

KUVIOT

KUVIO 1. Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli 18

1 JOHDANTO

Varhaiskasvatuksen johtamisen osaamisen haasteet ovat lisääntyneet varhaiskasvatustyöyksikön johtajilla lainsäädännön muutosten kautta ja kuntien erilaisten käytänteiden myötä. Erityisesti lainsäädännön uudet asiat edellyttävät tulevana vuosina myös uudistuvaa johtamista ja osaamisen alueita käytännön varhaiskasvatuksessa. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajilla on nykyisin aiempaa enemmän johtamistehtäviä, sillä yhdellä johtajalla voi olla useampi varhaiskasvatusyksikkö johdettavanaan. Monen johtajan työ on suuntautunut varhaiskasvatuksen johtamiseen, jossa johtaja ei toimi enää samanaikaisesti varhaiskasvatuksen opettajana lapsiryhmässä. Johtamisen osaamisen alueet ovat muuttuneet myös vaativammiksi henkilöstöjohtamisen, pedagogisen sisällön, työn organisoimisen, henkilöstön laajemman oppimisympäristön ja toiminnan yhteensovittamisen näkökulmasta. (Karila ym. 201, 76.)

Puttosen ym. (2016, 5) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työterveyteen ja työhyvinvointiin vaikuttavat henkilön omaan elämään kuin työhön liittyvät tekijät sekä näiden elämän keskeisten osa-alueiden onnistunut yhteensovittaminen. Työhyvinvointi ilmenee henkilön työhön sitoutumisena ja työyhteisössä työn sujumisena, mikä näkyy työn tuloksellisuutena ja laadukkuutena. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila vaan se muuttuu työhön liittyvien kuormitus- ja voimavaratekijöiden keskinäisen tasapainon vaikutuksesta, johon voi vaikuttaa muun muassa työn sisällön, työpaikan tai työyhteisön muutokset.

Hyvinvointi ja työssä jaksaminen varhaiskasvatuksessa on tullut yhteiskunnallisesti näkyväksi. Opetusalan työolobarometrin (2011, 2017 & 2020) selvityksissä on tutkittu opettajien, opetusalan esimiesten ja varhaiskasvatustyöntekijöiden sekä johtajien työhyvinvointia. Selvityksen mukaan tulokset heijastavat yhteiskunnan muutosta; työhyvinvoinnin tulokset ja kehitys eivät ole parantuneet kymmenen vuoden aikana kyselyyn vastanneiden eikä

myöskään varhaiskasvatustyöyksikön johtajilla. Työnilo, innostuminen työstä ja työtyytyväisyys eivät kannattele esimiesten ja opettajien työhyvinvointia. Työn kuormitustekijöitä on liikaa, työkyky on heikentynyt ja työstressiä koetaan enemmän kuin muualla työelämässä. Varhaiskasvatuksen opettajien ja varhaiskasvatuksen työyhteisön hyvinvoinnista on jonkin verran tutkimuksia ja päiväkodin varhaiskasvatuksen johtajia koskevia tutkimuksia on tehty muun muassa pedagogisesta johtajuudesta. Opettajien ammattiliitto on tehnyt selvityksiä varhaiskasvatustyöyksikön johtajien työoloista 2011, 2017 ja viimeisin 2020. Viimeisimmän selvityksen (2020) mukaan tulokset eivät ole muuttunut vuoden 2017 tehdystä kyselystä parempaan suuntaan; ainoastaan työajan riittäminen kaikkiin työtehtäviin oli muuttunut hieman paremmaksi. Lisäksi kunnallisen puolen varhaiskasvatustyöyksikön johtajista kaksi kolmasosaa jää eläkkeelle 2020-luvun loppuun mennessä.

Uudessa varhaiskasvatuslaissa (2018) varhaiskasvatushenkilöstön tehtävänimikkeet liittyvät kelpoisuuksiin. Laissa käytetään nimikettä muun muassa päiväkodinjohtaja ja varhaiskasvatuksen opettaja. Koska nykyisin johtajalla voi olla useampia varhaiskasvatustyöyksiköitä johdettavana, käytän tutkimuksessani nimikettä varhaiskasvatustyöyksikön johtaja.

Tutkimuksessani hyvinvoinnin teoreettisena mallina käytän the job demands-resources model (JD-R), työn vaatimusten ja voimavarojen mallia. (Schaufeli ja Bakker, 2004; Hakanen, 2011). Työhyvinvointimallissa käytetään käsitteitä työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä, mutta tutkimuksessani haluan käyttää työn vaatimustekijöiden käsitteen selventämiseksi käsitettä kuormitustekijät.

2 TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnilla ei ole yhtä ainoaa oikeaa määritelmää. Mankan (2016, 75) mukaan työhyvinvointi on liitetty työkykyyn ja työterveyteen. Työhyvinvoinnin muodostumiseen vaikuttavat organisaation johtaminen ja toimintatapa, ilmapiiri, työ sekä työntekijän omat tulkinnat. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon liittyvät myös esimerkiksi työntekijän oma ammattitaito ja toimivat ihmissuhteet. Työhyvinvoinnin ilmenemiä ovat muun muassa aloitekyky, innostuneisuus ja motivoituneisuus (STM 2017.)

Työterveyslaitoksen (2020) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ tukee heidän elämänhallintaansa ja se koetaan mielekkääksi ja palkitsevaksi.

2.1 *Johtaminen organisaatiossa*

Työ- ja organisaatiopsykologian näkökulmasta johtaminen on tavoitesuuntautunutta, vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa ja sen tavoitteena on saada aikaan tuloksia työyhteisössä. Johtamisen peruseräpäätteen alkuperänä pidetään yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868–1933) ilmaisua ”Vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei voi johtaa, niitä voi hallita”. (Kykyri, luento 6.2.2019.)

Lukuisten tutkimusten mukaan esimiehet ovat avainasemassa työhyvinvoinnin ylläpitäjinä. Hakasen ym. (2019, 45) mainitsevat kuntasektorin henkilöstöjohtamisen tutkimuksessaan esimiesten päivittäisjohtamisen osaltaan vaikuttavan siihen, miten henkilön työn vaatimukset ja voimavarat ovat jakaantuneet työssä. Liiallinen kuormitus syntyy siitä, että työn määrälliset ja laadulliset kuormitustekijät esimerkiksi työn fyysiset puitteet tai ergonomia estävät sujuvan työskentelyn suhteessa käytettävissä oleviin voimavaroihin.

Lisäksi sosiaalisen tuen puute ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet ovat kuormitustekijöitä, mikä voi johtaa heikkoon sitoutumiseen, työstä vieraantumisen, työpaikanvaihtoajatuksiin ja lopulta työuupumukseen. Organisaation henkilöstökäytänteillä on myös ollut vaikutusta henkilöstön myönteisiin työasenteisiin, silloin kun johto on aidosti kiinnostunut henkilöstön hyvinvoinnista ja työn laadusta. (Hakanen ym. 2019, 49.)

Mari Salo on omassa tutkimuksessaan (2008) tutkinut henkilöstöjohtamisen esimiesten hyvinvointia työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti. Tutkimuksen mukaan esimiesten työssä korostuivat jaksamista tukevat voimavarat kuten sosiaalinen tuki, alaisiin luottaminen, kokemuksen merkitykset, työhön sitoutuminen ja elämänhallinnan tunne. Kuormittavia tekijöitä olivat voimakas työhön sitoutuminen, työmäärä, keskeytykset ja sosiaalisen tuen puute. Lisäksi perhe ja harrastukset auttoivat jaksamisessa. Palautumista työstä edistivät muun muassa irrottautuminen ja rentoutuminen. (Salo 2008, 2.)

Salmen ym. (2004, 22–23) mukaan konfliktien onnistuneella hoitamisella on myönteisiä vaikutuksia osapuolten tyytyväisyyteen, organisaation ilmapiiriin, työmotivaatioon, luovuuteen ja päätöksentekoon. Konflikteja voivat olla työpaikoilla esimerkiksi erilaiset ajattelu – ja toimintamallit tai ristiriitatilanne tavoitteisiin pääsemiseksi. Esimies voi ratkaista asian käyttämällä esimerkiksi omia keinoja riitaosaamisessa tai pyytää ulkopuolista apua tilanteen ratkaisemiseksi. Tässä johtaja on isossa roolissa ja asemassa vastuun jakamisessa. Tärkeää riitojen ratkaisussa on myönteinen asenne ja positiiviset odotukset ratkaisun löytymisestä. Esimiehen asenne näkyy siinä, miten hän haluaa olla ristiriitatilanteen ratkaisussa vahvasti mukana. Tämä kertoo johtajan hyvästä motivaatiosta tehdä esimiestyötä ja myös siitä, että hän välittää alaisensa hyvinvoinnista. (Salmi ym. 2014, 29). Havusen (luento 10.2.2020) mukaan rooliepäselvyydet voivat johtua myös esimiehen ja hänen esimiehensä välisistä peruseriaatteiden epäselvyyksistä, jolloin alaisetkaan eivät tiedä, miten toimia, mitkä ovat käytänteet, roolit, mitkä ovat arvot ja tavoitteet organisaatiossa.

Työhyvinvointiin ja organisaatioihin on vaikuttamassa myös johtajien eläköityminen. Varhaiskasvatuksen johtajista kaksi kolmasosaa jää eläkkeelle 2020-luvun loppuun mennessä. Von Bonsdorffin (luento 18.2.2020) tutkimuksen

mukaan OECD:n vuoden 2019 todellinen ja tavoite eläkeikä ei täyty raportissa suomalaisten miesten tai naisten kohdalla. Syynä voi olla vapaaehtoiset eläkkeet, yrityksen työpaikan eläkesopimukset yritysjohtajilla tai mahdolliset tuotot asuntosijoittajina, mikä mahdollistaa työstä poisjäämisen aikaisemmin. Vastaavasti mielenterveysongelmat ovat lisääntyneet verrattuna tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Tutkimuksen mukaan muut sairaudet 10 vuoden aikana ovat pysyneet tilastollisesti samana.

2.2 Organisaatiokulttuuri ja -ilmapiiri

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tietyn työyhteisön tapaa ajatella ja toimia työyhteisössä. Toimintakulttuuri ja tavat työyhteisössä opitaan elämisen ja toimimisen kautta, mitkä muodostavat arvot, uskomukset, tavat, perinteet sekä käytännöt organisaatiossa. Nämä organisaation jäsenet jakavat keskenään, opettavat uusille työntekijöille ja siirtävät ne sukupolvelta toiselle. (Lämsä 2005, 176.)

Organisaatioilmapiiri on organisaatiossa työskentelevien yksilöiden havaintojen summa ja yksilöiden subjektiiviset kokemukset ja havainnot organisaatioympäristöstä. Organisaatioilmapiiristä muodostuvat havainnot vaikuttavat työhön liittyviin asenteisiin ja käyttäytymiseen. Tutkimusten mukaan organisaatioilmapiirillä on vahva yhteys muun muassa työtyytyväisyyteen, työsuoritukseen ja työhyvinvointiin. (Salminen 2020.) Jatkuvat muutokset ja kasvavat tuottavuusvaatimukset uhkaavat työhyvinvointia, samalla kun hyvinvointi on tärkeä edellytys tuottavuudelle.

Organisaatioissa, tutkimuksen painopiste on useimmiten ollut psykologisessa, henkisessä työhyvinvoinnissa, joka on mitattu negatiivisten indikaattorien - stressi, kyynisyys ja uupuminen - avulla. Positiivisia indikaattoreita ovat esimerkiksi työtyytyväisyys ja sitoutuminen. Tutkimusten mukaan on laaja yksimielisyys siitä, että työntekijöiden hyvinvointi vaikuttaa tuottavuuteen, suorituskyykyyn, sitoutumiseen ja positiivisiin tunteisiin. Aikaisemmissa tutkimuksissa on lueteltu ennustajat työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta työpaikkana, joita ovat muun muassa työn vaatimukset, työnvalvonta, sosiaalinen tuki työpaikalla, organisatorinen oikeudenmukaisuus, johtaminen ja työilmapiiri. (Viitala ym. 2015, 607.)

Onnistunut johtaminen ja esimiestyö tuottavat tyytyväisiä ja työhön sitoutuneita työntekijöitä. Johtaminen, kannustaminen ja palkitseminen ovat taitolajeja. Motivaatioteoriasta yksi Maslowin tarvehierakia ja toinen työorganisaatioissa esille noussut Hertsbergin eli työelämän motivaatiomalli, missä erilaiset motivaattoritekijät mahdollistavat uusiutuvan motivaation ja uudistumisen. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on innostunut, sitoutunut ja kiinnostunut omasta työstä ja sen kehittämisestä. Työorganisaation tulisi mahdollistaa työnteko kannustavaksi muun muassa monipuolisilla työvälineillä, mikä on osa työhyvinvointia. Innostunut ja työntekijöitä ajatteleva johtaja on yksi motivoiva tekijä myös työorganisaatiossa. Jopa ottaen huomioon, että yksilöillä, joilla on vahvempi työhyvinvoinnin tunne voi myös vaikuttaa positiivisesti organisaation ilmapiiriin. Johtajilla ja esimiehillä tulisi olla selkeät tavoitteet, joita ylin johto tukisi luomalla muun muassa riittäviä työolosuhteita. (Viitala 2015, 615–616.)

2.3 *Psykologinen sopimus*

Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia hänen työsuhteeseensa kuuluu sekä minkälainen vuorovaikutus on työntekijän ja työorganisaation välillä esimerkiksi työntekijän miettiessä työpaikan vaihtoa. Denise Rousseau (1995) mukaan psykologisessa sopimuksessa kysymys on työntekijän käsityksestä sopimuksen sisällöstä eli työorganisaation lupaamista asioista. Psykologinen sopimus on aina henkilökohtainen. (Saari 2015, 146–147.) Manka (2016, 41) kuvaa psykologista sopimusta työhyvinvointipääoman perustaksi, mitä ovat muun muassa työntekijöiden osaaminen ja innostuneisuus sekä työntekijän halu antaa käyttöön omat taitonsa työyhteisössä.

Yhä useammin on noussut esille käsite psykologinen sopimus puhuttaessa työelämän muutoksesta. Ruotsalaisen ym. (2009, 117) mukaan psykologisen sopimuksen määritelmä sisältää sekä työntekijän, että työnantajan tarpeet ja odotukset sekä niiden toteutumisen osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. Sopimus korostaa yksilön ja organisaation välistä vaihtosuhdetta eli heidän välillensä olevista velvollisuuksista, joita hänen ja organisaation väliseen vaihtosuhteeseen liittyy sekä millaisia merkityksiä yksilö työssä kohtaamilleen

tilanteille antaa. Yksilön omat motiivit ja uratavoitteet vaikuttavat merkittävästi siihen, millainen psykologinen sopimus syntyy tai muodostuu yksilön ja organisaation välille. (Ruotsalainen ym. 2009, 117–118.) Saaren (2014, 37) mukaan sopimuksen ytimessä on tiiviin lojaalisuuden ja turvallisuuden sijaan työmarkkinoiden epävarmuuteen varautuminen, työntekijän kehittyminen ja sen kautta mahdollinen uudelleentyöllistymisen varmistaminen.

Psykologisen sopimuksen merkitys niin yksilölle kuin organisaatiollekin on työelämän muutosten keskellä ilmeinen. Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen on tähän mennessä ollut suosituin näkökulma tutkittaessa psykologisen sopimuksen merkitystä esimerkiksi työntekijöiden asenteiden ja työssä suoriutumisen kannalta. (Ruotsalainen ym. 2009, 6). Psykologinen sopimus on myönteisessä yhteydessä työn imuun, joka selittää organisaatioon sitoutumista ja vähäistä halua vaihtaa työpaikkaa. (Hakanen 2009, 16).

2.4 *Varhaiskasvatuksen johtajuus*

Hujalan ym. (2008, 7) tutkimuksen mukaan varhaiskasvatustyöyksikön johtajat, perhepäivähoidon ohjaajat sekä varhaiskasvatuksen hallinto johtavat varhaiskasvatusta varhaiskasvatussuunnitelman pohjalta. Fonse`n (2014, 8) tutki yhtenä johtamisen muotona pedagogista johtajuutta. Hänen määritelmänsä mukaan pedagoginen johtaminen on vastuunottaminen varhaiskasvatustyöstä, työn kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa ja henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Työtä tukevia voimavaroja olivat henkilöstöresurssit, esimiehen tuki ja johtamisen taidot. Kaikki nämä pohjautuva työorganisaation toimintakulttuurin arvopohjalle ja johtajan asiantuntijuuteen. Tavoitteena on kuitenkin laadullinen kasvatustyö, minkä keskiössä on lapsen kasvu, hoito ja opetus.

Mäkitalon ym. (2011, 252) tutkimuksessa työelämän monitahoisuus edellyttää myös varhaiskasvatuksen työntekijöiltä entistä enemmän taitoja ja valmiuksia toimia sekä työyhteisönä että yhteistyössä muiden verkostoihin kuuluvien kanssa. Kollektiiviseen vastuuseen liittyy lapsen kasvun ja kehityksen tukeminen. Työn kehittämisessä yhteisöllisyyden ja yhteistyökyvyn kehittyminen on keskeistä.

Varhaiskasvatuksen johtajuudessa on myös haasteita. Hujalan ja kumppaneiden (2008, 8) tutkimuksen mukaan henkilöstöjohtamisen haasteet nousivat esiin lähes kaikkien kuntien johtajien haastatteluissa. Haasteena olivat esimerkiksi henkilöstön hyvinvointi, jaksaminen, rekrytoinnin haasteet ja henkilöstön pysyminen varhaiskasvatuksen ammattiteissa. Lisäksi haasteena oli henkilöstön ammatillisen uudistumisen ja uusien vasta-alkajien perehdyttäminen.

Kaikilla johtajuuden tasoilla varhaiskasvatuksen johtajuuden haasteeksi nousivat varhaiskasvatuksen johtamisen laaja tehtäväkuva, monimuotoiset tehtävät, kiire ja työn hektisyys. Varhaiskasvatustyöyksikön johtajalla koettiin olevan paljon töitä ja erikoisosaamista vaativa toimenkuva. Lisäksi rakennemuutokset kuntien organisaatioissa ja työyhteisöissä aiheuttivat haasteita varhaiskasvatuksen johtajuuteen, mikä vaikutti päivittäisjohtamiseen yksikötasolla. (Hujala ym. 2008, 73.) Haasteita oli myös erilaiset hankkeet, joissa esimiehen tuki oli tärkeä arjen organisoinnissa ja innostamisessa. (Mäkitalo ym. 2011, 18).

Työpaikan hyvinvointi nousi Mäkitalon ym. (2011, 76) tutkimuksissa olennaiseksi työyhteisön muutoskehittämisessä. Henkilöstöjohtamisessa korostui kaikilla johtajuustasoilla vuorovaikutuksen ja keskustelun tärkeys. Varhaiskasvatustyöyksikön johtaja on vastuussa työyhteisön ilmapiiristä, hyvinvoinnista, tuntee varhaiskasvatuksen perustehtävän ja tietää arjen haasteet.

Työhyvinvointi ja varhaiskasvatuksen laatu ovat osoittautuneet olevan yhteydessä toisiinsa. Henkilöstö, joka kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi sekä laadukkaasti toteutetuksi viihtyy työssään. Työhyvinvointi ja työssä viihtyminen puolestaan innostavat henkilöstöä tekemään parhaansa ja luovat varhaiskasvatuksen laadukkuudelle oleellisen tärkeän hyvän ilmapiiri. Laadukas varhaiskasvatustarve tarvitsee laadukasta johtajuutta. (Hujala 2010, 1.)

3 VARHAISKASVATUSYKSIKÖN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI

Varhaiskasvatuksen yksikön johtajien laaja tehtäväkokonaisuus muodostuu esimiestyöstä ja johtamisesta sekä mahdollisesti useammasta varhaiskasvatusyksikön johtamisesta. Tehtäväkokonaisuus sisältää tehtävät päiväkodin kasvatusympäristössä ja työyhteisössä, työjohdollisen esimiesaseman ja pedagogisen johtamisen. Lisäksi johtajan työhön sisältyy moniammatillista yhteistyötä, hallinto- ja kehittämistyötä.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (1.8.2017) ja niihin perustuva kunnan tai päiväkotiyrityksen varhaiskasvatussuunnitelma on varhaiskasvatuksen järjestäjiä ja tuottajia oikeudellisesti velvoittava määräys. Pedagogiikan painottuminen varhaiskasvatuksen kokonaisuudessa edellyttää päiväkodin johtajalta pedagogista asiantuntemusta. Pedagogisen osaamisen johtaminen on päiväkodin johtajan johtamistyötä, jonka tarkoituksena on turvata varhaiskasvatusorganisaation ja varhaiskasvatussuunnitelman tavoitteiden sekä päämäärien edellyttämä osaaminen. (OAJ 2017, 16.)

Uudessa varhaiskasvatuslaissa (1.9.2018) korostetaan varhaiskasvatuksen laatua nostamalla esille henkilöstön koulutustaso ja tehtävänimikkeet. Varhaiskasvatusyksiköllä tai -yksiköillä tulee varhaiskasvatuslain mukaan olla toiminnasta vastaava johtaja, joka vastaa johtamansa yksikön laadusta ja tuloksellisuudesta. Uusi laki painottaa johtajan tehtävissä olevalle varhaiskasvatukseen kuuluvan pedagogiikan ja työntekijöiden pedagogisen osaamisen johtamista ja suunnittelua. (OPM 540/2018.)

Varhaiskasvatuksen Opettajien liitto selvitti vuonna 2011 tehdyssä internet-haastattelututkimuksessa varhaiskasvatuksen opettajien, varhaiskasvatuksen yksikön johtajien ja erityislastentarhanopettajien työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä omalla työpaikalla. Tutkimukseen vastasi

1126 jäsentä, joista esimiesasemassa toimivia oli 267. Tutkimuksessa 76 prosenttia oli tyytyväisiä omaan työhön ja työpaikkaansa. Vastaavasti tyytymättömiä ja hyvin tyytymättömiä vastaajista oli 9 prosenttia. Keskimäärin vähemmän tyytyväisiä työhönsä olivat nuoret alle 30-vuotiaat, varhaiskasvatuksen opettajat ja suuressa päiväkodissa työskentelevät. (VOL 2011.)

Tutkimuksen (VOL 2011) mukaan esimiesasemassa olevista vastaajista oli 25 prosenttia hyvin tyytyväisiä ja 60 prosenttia melko tyytyväisiä työhönsä ja työpaikkaansa. Tyytyväisiä johtajat olivat omaan johtamistyöhönsä; valtuuksiensa riittävyteen oman työyksikkönsä johtamiseen ja linjajohdon tukeen. Yleinen tyytyväisyys tutkimuksessa kohdistui omaan työhön ja sen hallintaan liittyviin asioihin kuten mahdollisuuteen vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja tekemiseen, perustehtävän selkeyteen, työn arvostukseen, kehittyä ja oppia työssä sekä avoimeen ilmapiiriin.

Tutkimuksen mukaan eniten esimiesasemassa olevien tyytymättömyyttä ilmeni työyhteisön toimivuudessa, kuten varhaiskasvatusyksikön johtajan mahdollisuudessa käyttää aikaa pedagogiseen johtamiseen, ristiriitojen käsittelyyn ja osaamisen suunnitelmalliseen johtamiseen. Tyytymättömyys ilmeni myös koskien työtehtävien muodostumista hallitukseksi kokonaisuudeksi, työrauhaa toteuttaa perustehtävänsä sekä lapsiryhmässä toimivien johtajien mahdollisuutta toteuttaa viikoittaiset suunnitelmansa lapsiryhmässä. Yleisesti tyytymättömyyttä organisaatioon ja voimavaroihin liittyviä tekijöitä olivat muun muassa työtilat, varahenkilöjärjestelmä, sijaisjärjestelmä ja lapsiryhmän koko. Palkkaukseen olivat kaikki tyytymättömiä. (VOL 2011.)

Varhaiskasvatusyksikön johtajille tehdyn kyselyn (2017) yleistavoitteena oli selvittää varhaiskasvatuksen johtamisen tilannekuva johtamisesta ja esimiestyöstä kuntien ja yksityisten työnantajien päiväkodeissa. Vastauksia oli 614, joista yksityisen varhaiskasvatuksen johtajia oli 126 ja 489 kunnallisia varhaiskasvatuksen johtajia.

Kuntien varhaiskasvatusyksiköiden johtajilla on suurissa yksiköissä moninkertainen palvelumuotojen määrä johdettavanaan verrattuna yksityisten varhaiskasvatusyksiköiden tai varhaiskasvatusyksikön johtajan vastuulla oleviin palvelumuotoihin. Palvelumuotoja ovat muun muassa itse varhaiskasvatustoiminta, esiopetus, erityisryhmä tai integroitu erityisryhmä,

vuorohoito, perhepäivähoidon ohjaus sekä koululaisten aamu- ja iltapäivätoiminta. Isoissa yksiköissä johtajien aika ei riitä kasvatus- ja opetustyöhön lapsiryhmässä, koska yksikön johtaminen vaatii kaiken työajan (Mäki 2017, 12.)

Tehtävien vaativuus ja osaamisvaatimukset ovat kuntapuolella suuremmat kuin yksityisissä varhaiskasvatusyksiköissä. Lisäksi kyselyn (2017) mukaan johtajat selvisivät tehtävistä iän tuomalla kokemuksella, mutta työstä kuormittuminen ja työajan riittämättömyys olivat iso uhka työssä jaksamiselle. Kyselyn mukaan varhaiskasvatusyksikön johtajan tehtävät vastasivat virallista tehtäväkuvausta pääasiassa osittain tai heikosti, mikä johtui siitä, että osa työnantajista oli laiminlyönyt tehtäväkuvauksen laatimisen yhdessä johtajan kanssa. Suurimmalla osalla vastaajista oli jatkuva ongelma saada säännöllinen työaika riittämään virkavastuulla oleviin johto- ja esimiestehtäviin. Vastaajat kokivat myös, ettei heidän työaikaansa johdettu oikein. Johtajista noin puolet koki tarvitsevansa lisää koulutusta ja osaamista varhaiskasvatuksen pedagogiseen johtamiseen. Palkkaukseen johtajat olivat myös tyytymättömiä; johtajista joka seitsemäs kunnallisella puolella sai toivomaansa palkkaa. Johtajat kokivat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja työn hallintaan muun muassa omien työaikojensa sijoittamiseen, mutta työmäärään he eivät pystyneet vaikuttamaan. (Mäki 2017, 12–20.)

Johtajien työ varhaiskasvatuspuolella on muuttunut vaativammaksi, sillä varhaiskasvatusyksiköiden johtaminen ja esimiestyöt muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Lisäksi työn määrä, kiire ja töiden moninaisuus muun muassa yllättävät, suunnittelemattomat tehtävät vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työn hallinnan tunteeseen.

Valtakunnallinen varhaiskasvatusyksikön johtajien työoloja selvittävä kysely toteutettiin 2020. Kysely oli lähetetty 1421 kunnallisen ja yksityisen varhaiskasvatusyksikön johtajalle. Kyselyyn vastasi noin 42 prosenttia johtajista. Heiltä oli kysytty vuoden 2017 kyselyn mukaisesti perustietojen lisäksi johdettavasta yksiköstä, johtamis- ja esimiestyöstä, sekä työajan käytöstä ja palkkauksesta. Tutkimuksen mukaan kysely ei ole muuttunut vuoden 2017 tehdystä kyselystä parempaan suuntaan; ainoastaan työajan riittäminen kaikkiin työtehtäviin oli muuttunut hieman paremmaksi. Lisäksi 40 prosenttia johtajista tarvitsi koulutusta esimiestyöhönsä muun muassa varhaiskasvatuksen

pedagogiseen johtamiseen ja osaamista työyhteisön kehittämiseen. Varhaiskasvatuslain työnantajavelvoitteiden mukaan työnantajan on huolehdittava muun muassa henkilöstön riittävästä koulutuksesta. (OAJ 2020.) Varhaiskasvatusyksikön johtajien työn vaatimus- ja voimavaratekijöistä ei ole varsinaisesti aikaisempia tutkimuksia varhaiskasvatuksen kontekstissa.

4 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEET

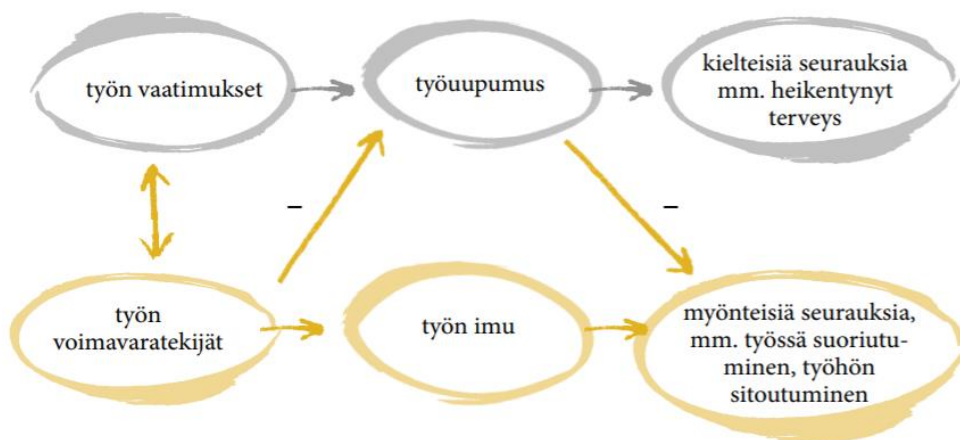
Nykytutkimuksessa onkin alettu korostaa työelämän myönteisiä piirteitä ja niiden merkitystä hyvinvoinnille positiivisen psykologian näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena ovat tekijät, mitkä ennakoivat hyvinvointia ja terveyttä. (Kinnunen & Feldt 2005, 13; Mäkikangas ym. 2005, 56.) Työn imun lisäksi keskeisiä tutkimuskohteita ovat yksilön työtyytyväisyys ja sitoutuminen työhön. (Manka 2016, 69). Työhyvinvoinnin tutkimuksissa subjektiivinen työhyvinvointi käsitetään usein kaksisuuntaisena ilmiönä, joka koostuu sekä kielteisestä työuupumuksen ulottuvuudesta että myönteisestä, hyvinvoinnin ja työn imun ulottuvuudesta. Tutkimusten mukaan nämä ulottuvuudet kehittyvät eri reittiä ja niiden seuraukset ovat erilaiset. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.)

Hakanen (2004, 29) tutki työuupumustutkimuksen ymmärtämisen kannalta keskeisiä aihealueita työympäristön ja organisatoristen tekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkastelukohteina olivat työympäristön lisäksi yleinen hyvinvointi, sosiaalinen tausta, elämäntyyli, työura, yksityiselämän kuormitus ja persoonallisuustekijät. Hän myös tarkasteli työn imun taustatekijöiden ja seurauksien yhteyttä työuupumukseen.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia käsitellään työn vaatimusten- ja voimavaramallin, the job demands- resources – JD-R- mallin mukaan. Malli perustuu oletukseen, jonka mukaan työn piirteet voidaan jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaroihin. Työn vaatimuksilla ja voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä sekä fyysisiä että psyykkisiä ponnisteluja. (Schaufeli ja Bakker, 2004; Hakanen ym., 2008, 226–228; Hakanen 2011.) Eri ammateissa on omat työhön ja työoloihin liittyvät erityispiirteet, psykologiset piirteet, jotka voidaan tämän mallin avulla kuvailla. (Hakanen 2004, 254).

4.1 Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli

Yksi työhyvinvoinnin ja työpsykologian tunnetuista hyvinvoinnin teoreettisista malleista on työn vaatimusten ja voimavarojen malli, the job demands-recources model (JD-R). Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin mukaan työ sisältää erilaisia vaatimuksia ja voimavaroja, mitkä vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Työn vaatimusten ja voimavarojen malliin liittyy kaksi rinnakkaista hyvinvointiprosessia, energia- ja motivaatiopolut. Työn vaatimustekijöiden oletetaan käynnistävän energiapolun, mikä johtaa heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn. Vastaavasti työn voimavarojen tekijät käynnistävät motivaatiopolun, mikä edistää yksilön työn imua ja sitoutumista omaan työhönsä ja organisaatioon. Energiapolussa työpahoinvointi voi vähentää sitoutumista työhön tai organisaatioon ja motivaatiopolussa työn voimavarojen tekijät voivat vähentää työssä jaksamisen ongelmia.



KUVIO 1. Työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Schaufeli ja Bakker, 2004, Hakanen, 2004; Hakanen ym., 2008; 2011, 105)

Työn vaatimustekijöillä tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, joilla on yhteyttä työuupumiseen aiheuttaen ongelmia terveydessä ja alentunutta työkykyä. Työn fyysiset vaatimukset ovat työtä ja työympäristöä kuormittavia tekijöitä esimerkiksi työvälineiden puute, sisäilmaongelmat ja melu. Sosiaalisia kuormitustekijöitä ovat muun muassa

moninaiset rooliristiriidat työyhteisössä, konfliktit ja liian paljon tekemättömiä töitä, mitkä vaativat henkisiä, että fyysisiä ponnisteluja. Psykkisiä tekijöitä on esimerkiksi emotionaalisesti kuormittavat asiakastilanteet ja organisatorisia kuormitustekijöitä organisaatiomuutokset. Vaatimukset voivat aiheuttaa stressitilanteita, mikä edellyttää ponnisteluja odotetun suoritustason ylläpitämiseksi. Näiden vuoksi voi syntyä työuupumusoireita, mikä voi johtaa heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn. (Demerouti ym. 2001; Hakanen 2005, 254–255, 2011, 15; Mäkikangas ym. 2005, 57.)

Työn voimavaroilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisaattorisia piirteitä, mitkä auttavat työntekijää vähentämään työssä koettuja vaatimuksia ja jaksamaan työssä sekä kokemaan työssään motivaatiota ja aitoa positiivista tunnetta työtä kohtaan. Työn fyysisiä voimavaratekijöitä voivat olla esimerkiksi kelvolliset työtilat ja -välineet, fyysiset työolot tai työsuhteen varmuus. Psykkisiä voimavaroja on esimerkiksi työn kehitettävyyden ja työn vaikuttamismahdollisuudet. Sosiaaliset voimavaratekijät liittyvät esimerkiksi työkavereiden ja esimiehen tukeen. Organisaattorisia voimavaratekijöitä on turvallinen ilmapiiri. Tämä tunne – ja motivaatiotila johtaa työn imuun, mistä saadaan positiivista latautumista työhön ja vapaa-aikaan. Työn imu näkyy muun muassa työhön ja organisaatioon sitoutumisena. (Demerouti ym. 2001; Hakanen ym. 2020, 44, 2011, 15; 2004, 254–255; Mäkikangas ym. 2005, 57.) Lisäksi voimavarat ovat apuna työn tavoitteiden saavuttamisessa, työntekijän henkilökohtaisessa kasvussa ja oppimisessa sekä psykologisten tarpeiden; itsenäisyys, yhteisöllisyys ja kyvykkyys tyydyttymisessä. (Hakanen ym. 2020, 44).

Työn vaatimukset voidaan jakaa Hakasen ym. (2017, 152) mukaan vielä työn este- ja haastevaatimuksiin. Työn estevaatimuksista esimerkiksi työroolien ristiriidat tai byrokratia haitat työssä voivat lisätä työkuormitusta riittämättömien työn voimavarojen puuttuessa, vähentäen työn imua ja lisätä työuupumisen riskiä. Työn haastevaatimuksia ovat esimerkiksi kiire, työn vastuullisuus ja työtä koskevat oppimis- ja päätöksentekovaatimukset, mitkä kuormittavat, mutta myös motivoivat. Haastevaatimukset lisäävät työn imua, mutta riittävien voimavarojen puuttuessa voi työuupumus lisääntyä.

Hakanen (2011,16) mukaan työn piirteitä voi olla hankala jaotella pelkästään vaatimuksiin ja voimavaroihin, koska siihen liittyy myös työntekijän

omaakin tulkintaa ja persoonallisia piirteitä. Työn tavoitteet saavutetaan silloin kun työn voimavarat ja kuormitustekijät ovat tasapainossa. Elämäntilanteet, voimavarat ja vaatimukset vaihtelevat eikä työntekijällä olen aina käytettävissä samoja resursseja työssä ja kotona. (Manka ym. 2016, 69).

4.2 *Työn imu, sitoutuminen ja uupuminen*

Työkykyä selittäviä tekijöitä ovat työn imu, työhön ja elintapoihin liittyvät tekijät. Työn imu voi siirtyä työkavereiden välillä samoin kuin työn ja perheen välillä. (Mäkinieniemi ym. 2014, 29.) Työn imu on liitetty hyvinvoinnista puhuttaessa työn voimavaroihin. Hakanen ja Schaufeli ym. (2002, 74–75) määrittelevät työn imun positiiviseksi tunne- ja motivaatiotilaksi, jota kuvaavat työntekijän kokemukset tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön. Se ei ole ”flow” kaltainen hetkellinen huippukokemus, vaan kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn yksilöön, käyttäytymiseen tai asiaan. Tarmokas yksilö jaksaa panostaa työhön, kokee energisyyttä, sinnikkyyttä ja ponnistelee vastoinkäymisiä vastaan. Omistautumisen käsitettä ilmentää kokemusten merkityksellisyys, haasteellisuus ja ylpeys omasta työstä. Uppoutunut yksilö paneutuu työhön, hän on hyvä keskittymään tekemäänsä ja nauttii aikaansaannoksista. (Hakanen 2009, 10; Manka ym. 2016, 41.)

Työn imu koostuu työntekijän sitoutuneisuudesta, energisyydestä ja pystyvyyden kokemuksista, mitkä muodostuvat työn voimavaratekijöiden kautta. Työn voimavarat ylläpitävät työntekijän motivaatiota ja energiatasoa. (Hakanen 2011, 13–14.) Työn imua työntekijällä lisää oman työn kehittäminen, itsenäisyys, työn tulosten näkeminen ja siitä saatu positiivinen palaute. Esimieheltä ja kollegoilta saatu tuki sekä työsuhteen varmuus ovat myönteisessä yhteydessä yksilön sitoutumisessa organisaatioon. (Hakanen 2011, 14; Kinnunen ym. 2005, 57.) Opettajien työn imua ovat edistäneet muun muassa esimiehen tuki, vaikutusmahdollisuudet, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku, mitkä ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumiseen. (Kinnunen ym. 2005, 71). Työn imulla on todettu olevan myös vaikutusta vähäisempiin eläköitymisajatuksiin ja organisaation menestykseen, tuottavuuteen sekä työhön sitoutumiseen (Manka 2016, 41).

Työhön sitoutuminen kuvaa sitä, miten työntekijät kokevat työnsä; haluavat käyttää aikaansa ja kuinka merkityksellistä työ on. Tutkimusten mukaan sitoutuneet henkilöt ovat energisiä, tehokkaita ja heillä on positiivinen asenne sekä energiaa myös työn ulkopuolisiin asioihin (Bakker ym. 2011, 6–7). Kinnusen ym. (2005, 71) tutkimuksessa työn hallintaa ja henkilöstöä tukeva, työntekijöitä arvostava ihmisläheinen organisaatiokulttuuri on todettu olevan yhteydessä työn imuun monentyypisissä tehtävissä.

Työsitoutuneisuudella tarkoitetaan yksilön samaistumista työhönsä, jolloin työroolista muodostuu osa yksilön minäkäsitystä, elämää, kuinka itsenäiseen työhön hän pystyy ja miten hän siitä suoriutuu. (Kinnunen ym. 2005, 63–64). Työsitoutuneisuudella on yhteys, tyytyväisyyteen, myönteisiin työasenteisiin sekä vähäisiin työpaikan muutoksiin. Työhönsä vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä, mutta kuormittavissa työoloissa riski terveysongelmille lisääntyy verrattuna heikosti sitoutuneisiin. (Kinnunen ym. 2005, 67–68.)

Työuupumuksella tarkoitetaan muun muassa vähitellen työssä kehittyvää työoloihin liittyvää stressioireyhtymää, jolle on tyypillistä kokonaisvaltainen, uupumisasteiseksi kehittyvä psykofyysinen väsymys, kyynistynyt asennoituminen työtä ja ihmisiä kohtaan sekä ammatillisen itsetunnon lasku. Jos taustalla on työn kuormittavia epäkohtia, voivat yksityiselämän tapahtumat syventää työuupumusta ja heikentää psyykkistä hyvinvointia. Lisäksi elämän kriiseillä on vaikutusta yksilön työkykyyn ja työstä selviytymiseen. Vastaavasti työssä onnistumisen kokemukset ja sitä kautta koettu merkityksellisyys, arvostus sekä työyhteisöltä, erityisesti esimieheltä saatu kannustus ja arvostus toimivat työn voimavaroina. (Hakanen 2004,25; Kinnunen ym. 2005; 50–53, Mäkikangas 2019.) Hakasen (2004, 13,162) tutkimustulosten mukaan yksilön yksityiselämän kuormitustekijät, kriisit ja persoonallisuustekijät altistivat vähäisesti työuupumusoireilulle silloin, kun työn kuormitus oli suuri. Vastaavasti työn kuormitustekijöiden ollessa kohtuulliset, eivät yksityiselämän kuormitukset rasittaneet yksilön työhyvinvointia.

4.3 *Yksilön voimavarat*

Työn imua voidaan tarkastella myös kollektiivisesta näkökulmasta ja se voi vahvistaa yhteisöllisyyttä. Työntekijät, joilla on myönteinen asenne, ovat energisiä ja innostuneita välittävät myös muille tiimiläisille työn imua ja positiivista ilmapiiriä. Yksittäisen henkilön lisäksi yhteisöllisyys itsessään voi energisoida ja lisätä työntekijöiden keskittymistä haastavissa työtehtävissä. (Hakanen 2009, 41.)

Monissa eri tutkimuksissa muun muassa (Manka ym. 2014, 6) yksilöllisillä voimavaroilla kuten esimerkiksi optimismi, usko omaan pystyvyyteen ja organisaatiolähtöinen itsearvostus voi olla myönteinen merkitys työn imun kokemukselle. Mankan ym. (2014, 44) tutkimuksessa psykologisella pääomalla tarkoitetaan käsityksiä työstä ja ihmisen henkistä voimavaraa, mikä on keskeinen tekijä yksilöiden menestymisessä ja hyvinvoinnissa. Psykologisen pääoman ulottuvuuksia ovat sitkeys, sinnikkyys, itseluottamus ja toiveikkuus ja sitä voidaan kehittää. Yksilöllisten ominaisuuksien merkitys työn imulle voikin vaihdella työ- ja muun elämäntilanteen mukaan. Luomalla hyvä fyysinen työympäristö ja laadukkaat työolot voidaan tutkimusten mukaan vaikuttaa myönteisesti yksilön voimavaroihin. (Hakanen 2009, 41).

Palautuminen työpäivän rasituksista näyttää olevan tärkeää paitsi työssä kuormittumisen välttämiseksi niin myös työn imulle. Sonnentagin ja hänen tutkimusryhmänsä (Sonnentag ym. 2008) tutkimuksessa työstä erkaantuminen työpäivän jälkeen oli yhteydessä korkeaan työn imuun ja positiivisiin tunteisiin. Hakasen tutkimuksessa kodin voimavarat eivät ennustaneet työn imua eivätkä kodin kuormitustekijät ennustaneet työuupumista. (Hakasen ym. 2008, 41; 2009, 15.)

Työhyvinvointiin liittyviä yksilöllisiä voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi työhön liittyvä pystyvyyden tunne, osaaminen ja ammatillinen itsetunto. Hyvinvointiin vaikuttavat myös yksilön sopeutumistavat esimerkiksi stressissä, minkä tyyppisiä stressinhallinta keinoja hänellä on käytössä eli yksilön muuntuvat kognitiiviset tai toimintaan suuntautuneet pyrkimykset käsitellä vaatimuksia, mitkä muuten kuluttaisivat hänen voimavarojansa. Lisäksi ikä, sukupuoli, koulutus, fyysinen terveys ja elämäntilanne vaikuttavat yksilön työhyvinvointiin. Nämä vaikuttavat siihen, miten tulkitsemme työoloja ja erilaisia

tilanteita esimerkiksi optimismi ja miten reagoimme asioihin fyysisesti, psyykkisesti tai emotionaalisesti, mitkä ovat esimerkiksi yksilön stressinhallintakeinot työssä. (Mäkinieniemi, luento 29.4.2019.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 *Tutkimustehtävä ja ongelmat*

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisena varhaiskasvatusyksikön johtajat kokevat oman työssä jaksamisen. Tutkimuksessani käsitteen selventämiseksi käytin työn vaatimusten käsitteen sijaan työn kuormittavuutta. Tutkimuksella halusin selvittää, mitkä tekijät kuormittivat varhaiskasvatusyksikön johtajan työssä jaksamista ja mitkä tekijät tukivat hyvinvointia. Lisäksi kysyin työhyvinvoinnin kehittämistarpeista johtajien itsensä kertomana.

Pääongelma tutkimuksessa oli ”Millaisena varhaiskasvatusyksikön johtajat kokevat työssä jaksamisen?”. Pääongelmaa lähestytään seuraavien alakysymysten kautta.

Mitkä tekijät tukevat työssä jaksamista?

Mitkä tekijät kuormittavat työssä jaksamista?

Millaisia työhyvinvoinnin kehittämistarpeita johtajat haluavat nostaa esille?

5.2 *Tutkimuksen tieteenfilosofiset sitoumukset*

Laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmassa ja ne voivat syntyä vain ihmisen kautta. (Varto 2005, 29). Kun sekä tutkijana että tutkittavana on ihminen, kysymys tutkimuksen lähtökohdista nousee erityisen tärkeäksi. (Varto 2005, 175).

Tietoinen maailmankäsitys sisältää esimerkiksi tieteellisiä, esteettisiä, ja eettisiä käsityksiä. Nämä vaikuttavat siihen, minkälaisia ratkaisuja tutkija tekee työnsä kuluessa. Tutkijan on pystyttävä esittämään tutkimus niin, että toinen lukija pystyy mahdollisimman aukottomasti seuraamaan niitä ratkaisuja, joille tutkimuksen eteneminen kussakin vaiheessa on perustunut. (Varto 2005, 183–184.)

Kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämismaailmassa, missä tutkija on osa merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Tutkijan omat kokemukset, elämismaailma ja hänen oma tapansa ymmärtää ne kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla hänen tutkimuksessaan. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla ei ole mahdollisuutta toimia ulkoisena tarkkailijana, objektina. (Varto 2005, 32.)

Varton (2005, 42) mukaan ontologia auttaa ymmärtämään laadullisen tutkimuksen lähtökohdat, aineiston, analysoinnin ja menetelmät, joita tutkimuksessa ja sen raportoinnissa voidaan käyttää. Tutkimuksen aihe ja menetelmät määrittelevät sen, mitä kysymyksiä voidaan esittää, missä rajoissa voidaan esittää oletuksia ja minkälaisia tutkimustuloksia voidaan pitää hyväksyttävänä. Tämän vuoksi ei voi tulla tulokseksi määrällisiä piirteitä. (Varto 2005, 43.) Jokaista tutkimusta varten ja jokaista tutkimuskohdetta varten vaaditaan perusteltu, kohdennettu ja operationaalistettava ontologinen ratkaisu, jotta tutkimuksessa olisi mahdollista saavuttaa tietoa juuri siitä, mistä tietoa on aiottu saavuttaa. (Varto 2005, 62). Omassa tutkimuksessani tämä tarkoitti johtajien työhyvinvoinnin merkityksen tutkimista heidän omassa työyhteisössään haastatteleamalla heitä työhyvinvoinnista heidän itsensä kertomana ja kuvailemana.

Merkityksen paradigma edellyttää, että tutkija kiinnittää huomiota kysymyksiin, jotka koskevat merkitysten tulkintaa ja ymmärtämistä. Tutkittavan elämismaailma on esitettävä tutkimuksessa siten, että se säilyttää oman merkitysyhteytensä muuttumatta tutkijan merkitysyhteydeksi. (Varto 2005, 88–92.) Artikkelissaan Raatikainen (2005, 8–11) kirjoittaa ymmärtävästä ihmistieteestä, missä lähtökohtana on ajatus, että inhimillistä toimijaa tai yhteisöä on tutkittava tämän omasta näkökulmasta. Ihmisen tutkimisessa on sen mukaan otettava toiminnan perusteet ja toimijan oma näkökulma. Ihmistieteiden tutkimus todellisuus on merkityksellistä ja edellyttää siksi ymmärtämistä.

Artikkeleissa ja kirjoissa määrällinen ja laadullinen tutkimus eivät ole toisiaan poissulkevia tutkimuksessa. Tiede pyrkii kuvaamaan ja selittämään todellisuutta. Kaikki tiede on tulkintaa, ja tulkinta voi olla tieteellistä. (Raatikainen 2005, 22.)

5.3 Aineistonhankinta

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Töttö (2005) toteaa kirjassaan seuraavaa; laadullinen ja määrällinen tutkimus eivät ole toisensa automaattisesti poissulkevia lähestymistapoja. Määrällisessä pyritään teorian testaamiseen ja tulokset ovat yleistettävissä, mutta ilmiöiden syiden syvällisempi ymmärtäminen on rajoittunut. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu tutkimusta ohjaavan metodologian, työhyvinvoinnin ja johtajuuden käsitteistä, työn vaatimusten ja työn voimavarojen – mallista. Tässä tutkimuksessa tutkitaan varhaiskasvatusyksikön johtajien kokemuksia heidän työhyvinvoinnistaan sekä selvitetään, millaisena yksilö kokee tutkittavan ilmiön. Tutkittavan subjektiivinen näkökulma korostuu tässä laadullisessa tutkimuksessa, minkä vuoksi ei ole olemassa puhdasta objektiivista tietoa. (Tuomi ym. 2011, 18–22.) Tämän laadullisen tutkimuksen keskiössä on tutkittavan näkökulma ja kokemus hänen itsensä kertomana (Alasuutari 2001, 39).

Kohderyhmänä olivat varhaiskasvatusyksikön johtajat. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää johtajien omakohtaisia kokemuksia työhyvinvoinnista. Parhaiten koin saavani vastauksia kysymällä tutkittavilta henkilökohtaisesti. Yksilöhaastattelu tuntui sopivammalta menetelmältä käsitellä hyvinvointi teemaa, sillä aiheena tutkimus oli hyvin henkilökohtainen.

5.3.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen kohdejoukko muodostui viidestä varhaiskasvatusyksikön johtajasta. Haastateltavat valitsin summittain soittamalla suoraan Pirkanmaan kaupunkien, Kainuun kuntien ja kaupunkien varhaiskasvatusyksikön johtajille. Lopullinen tutkimuslupa tuli kysyä ja osoittaa kunkin kaupungin tai kunnan hallintoon. Johtajista kolme oli Kainuun alueelta, joista yksi yksityisen päiväkodin johtaja ja kaksi Pirkanmaan alueelta. Ne, joihin otin yhteyttä, lupautuivat kaikki haastateltaviksi. Ainoastaan yksi kieltäytyi haastattelusta.

Haastateltavista kaksi oli miehiä ja kolme naisia. Ikäjakautuma oli 52–62 vuotta. Jokaisella oli pätevyYTEEN vaadittava tutkinto; kolmella koulutus oli

lastentarhanopettaja, yhdellä erityislastentarhanopettaja ja yhdellä sosionomin koulutus. Täydentävinä koulutuksina haastateltavilla oli yhdellä johtajan erikoisammattitutkinto, kahdella kasvatustieteen aineopintoja ja yhdellä kaupungin järjestämiä johtamiskoulutuksia. Työkokemus varhaiskasvatuksen erityötehtävistä oli kaikilla pitkä 20–39 vuotta ja varsinaisessa johtajan työtehtävissä 19–35 vuotta.

Haastatelluista johtajista kaksi työskenteli johtamisen lisäksi myös opetus- ja kasvatustehtävissä; yksi vuoropäiväkodin johtajuuden lisäksi vastaavana opettajana ryhmässä ja toinen vastuuopettajana omassa ryhmässä.

Haastattelujen aikana vain kaksi johtajaa toimi useamman varhaiskasvatusyksikön johtajana, mikä johtui siitä, että heillä oli aikaisemmin johdettavana pienempi yksikkö ja nykyisien muutosten myötä muodostunut kahden tai kolmen yksikön johtajuus. Vastaavasti kolmella muulla johtajalla oli yksikkö jo niin suuri mitoitukseltaan, että he toimivat vain sen yksikön johtajana.

Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina tutkittavien omalla työpaikalla syys-lokakuun 2019 aikana. Haastattelurungon lähetin viikkoa etukäteen, jotta haastateltavat ehtisivät pohtia haastattelukysymyksiä, mikä osoittautui hyväksi käytännöksi. Haastateltavista moni oli pohtinut kysymyksiä etukäteen, mikä vaikutti siihen, ettei haastattelun aikana tullut hiljaisia hetkiä vaan keskustelu eteni sujuvasti. Haastatteluaineiston tallennin puhelimeen ja videokameraan äänitteinä. Äänitettyä aineistoa kertyi yhteensä viisi tuntia ja litteroitua tekstiä 37 sivua.

Varton (2005, 29) mukaan laadullisessa tutkimuksessa elämismaailmaa tarkastellaan merkitysten maailmana, jossa merkitykset ilmenevät ihmisen toimina, päämäärien asettamisina, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina, yhteisöjen toimina ja päämäärinä ja muina vastaavina ihmisestä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina. Mikään elämismaailman ilmiöistä ei ole riippumaton ihmisestä, sillä merkitykset voivat syntyä vain ihmisen kautta.

5.3.2 Teemahaastattelu aineiston hankintamenetelmänä

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 48) mukaan teemahaastattelu korostaa haastateltavien elämysmaailmaa ja heidän määritelmiään tilanteista. Ihmisten tulkinnat asioista ja niiden merkitykset ovat keskeisiä tutkittavan kertomana.

Haastateltavien omien kokemusten ja mielipiteiden esille saaminen oli keskeistä oman tutkimukseni kannalta.

Aineistohankintamenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua. Hirsijärvi (2009, 47) nimeää tutkimushaastattelu teoksessaan puolistrukturoidun haastattelumenetelmän, jota kutsutaan teemahaastatteluksi. Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelu näkökulma on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Lisäksi kysymykset ovat kaikille samat ja haastateltavat voivat vastata niihin omin sanoin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän antamansa merkitykset ovat keskeisiä ja ne syntyvät vuorovaikutuksessa tutkijan ja tutkittavan välillä.

Tutkimukseni aineistonkeruussa käytin haastatteluni pohjana haastattelurunkoa (liite1), mikä koostui haastateltavien taustatiedoista sekä kuudesta erilaisesta teemasta ja niihin liittyvistä apukysymyksistä.

Ensimmäisessä teemassa kävin yleisesti läpi varhaiskasvatuksen johtajien käsityksiä hyvinvoinnista ja sen merkitystä työhyvinvointiin. Toisessa teemassa käsittelin johtajien omaa työssä jaksamista ja kokemuksia hyvinvoinnista.

Kolmannessa teemassa kysyin johtajien omia näkemyksiä työn kuormittavista tekijöistä. Neljäs teema käsittelee varhaiskasvatusjohtajan omia voimavaratekijöitä eli työssä jaksamista tukevia tekijöitä. Viidennessä teemassa käsitellään työn ulkopuolisia voimavaroja ja viimeisessä teemassa kartoitin johtajien ehdotuksia työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

5.3.3 Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä käytän sisällönanalyysia. Viinamäen (2007, 44) mukaan aineiston analyysissä on kyse tiivistämisestä, keskeisten ilmiöiden pelkistämisestä, nostamisesta esiin haastatteluista. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla esimerkiksi päiväkirjoja, haastatteluja ja keskusteluja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöistä tiivistetty kuvaus, joka kytkee

tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Saaranen-Kauppinen ym. 2006.)

Analyysivaiheen alussa keräämäni haastatteluaineisto oli saatava ensin analysoitavaan muotoon. Ensimmäinen vaihe oli pelkistäminen eli redusointi litteroimalla haastatteluaineisto ja etsimällä teemoihin kuvaavat ilmaisut. Kirjoitin kaikki äänitteet mahdollisimman tarkasti ylös ja luin aineiston läpi moneen kertaan.

Litteroinnin ja havaintomatriisin jälkeen aloin teemoitella ja järjestellä aineistoa eli klusteroin aineistosta löytyviä samankaltaisia kuvauksia. Keräsin vielä aineistosta nousevia asioita havaintomatriisiksi Excel taulukko muotoon. Luin aineiston useita kertoja läpi saadakseni hyvän kokonaiskuvan aineistosta. Yhdistin vielä tekstistä esiin nousevia kuvauksia neljään haastatteluista nouseviin yläluokkiin; fyysinen, psyykinen, organisatorinen ja sosiaalinen. Työn voimavaratekijöitä ja kuormitustekijöitä löytyi myös muiden luokittelujen teemojen alta, mitkä luokittelin pääluokkien; työn kuormitustekijät työn voimavarat alle. Tekstistä löytyi myös kuvauksia yksilön henkilökohtaisista voimavaroisista, uutena ikä ja kokemus voimavarana sekä persoonallisuus voimavarana, mitkä muodostivat yksilön ulkoiset sosiaaliset voimavarat teeman. Hirsijärven ym. (2000, 147) mukaan aineiston luokittelu on välttämätöntä, jos halutaan vertailla aineiston eri osia toisiinsa. Koska kysymyksessä on teemahaastattelu, muodostavat haastattelun teemat jäsenyyksen aineistoon. (Kuula 2011, 93).

Aineiston koko tutkimuksessani koostui viidestä varhaiskasvatustyöyksikön johtajan haastattelusta. Töttö (2005, 54) mainitsee kirjassaan empiirisen tutkimuksen koosta seuraavaa; tapaukset, joiden nojalla teoreettinen yleistys tehdään, saavat olla mitä tahansa, koska teoria kuuluu testata näistä riippumattomien tapausten nojalla.

5.4 *Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja yleistettävyyys*

Kuula (2011, 93) mainitsee tutkittavien tietoja koskevan vaitiolovelvollisuuden olevan ammattieettinen itsestäänselvyys. Hirsijärvi ja Hurme (2009) mainitsevat tutkijan tietoisuuden tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimusta. Eettiset ratkaisut eivät koske vain jotakin tiettyä tutkimuksen kulkuun liittyvää

vaihetta, vaan niitä tulee esille kaikissa vaiheissa. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa mainitaan tärkeimpänä eettisenä periaatteena yleensä informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, seuraukset ja yksityisyys.

Yksityisyyden kunnioittaminen tarkoittaa sitä, että ihmisellä itsellään tulee olla oikeus määrittää se, mitä tietojaan he tutkimuskäyttöön antavat, luottamuksellisuus tarkoittaa kyseisen aineiston osalta sitä, että haastateltavat voivat luottaa tutkijan antamaan lupauksen aineiston käytöstä ja käyttötarkoituksesta. Arkaluontoisten tietojen osalta pitää tutkittavien kanssa sopia kirjallisesti, miten aineistoa käytetään, suojataan ja säilytetään. Lisäksi on sovittava aineiston jatkokäytön ehdot. (Kuula 2011, 64–92.) Yksityisyyden rajat määrittää tutkittava itse päättäessään, mitä ajatuksistaan ja itsestään haluaa tutkimuksen käyttöön antaa ja mitä ei. Itsemääräämisoikeudessa olennaista on, että tutkittavalla säilyy mahdollisuus kontrolloida sitä, kenelle ja missä tarkoituksessa hän omaa yksityiselämänsä valottaa. (Hallamaa ym. 2006, 125.) Tutkittavien yksityisyyden kunnioittaminen kuuluu tutkimusprosessin kaikkiin vaiheisiin. (Hallamaa ym. 2006, 136).

Eettinen ennakoarviointi mahdollisista haitoista pitää sisällään ajatuksen tutkimuksen kulun ennustettavuudesta. Yksityisyydensuojaan liittyvät riskit lienevät helpoiten etukäteen arvioitavissa ja huolellisella suunnittelulla vältettävissä, mutta muut henkiset haitat ja muut epämukavuudet eivät ole tarkasti ennustettavissa. (Kuula 2011, 56.) Tutkimukseni oli aiheena arkaluonteinen ja osasin odottaa haastateltavilta arkojakin asioita, mitkä eivät kuuluisi haastattelutilanteeseen. Halusin haastateltavien kuitenkin olla äänessä ja korostaa sensitiivisyyttä haastatteluiden aikana. Haastattelurungon apukysymykset auttoivat haastattelun etenemisessä ja suunnitellussa aikataulussa.

Tutkittaville on hyvä kertoa, millaista uutta tietoa tutkimuksella tavoitellaan ja miten niitä voidaan hyödyntää tulevaisuudessa. Lisäksi tutkittavia on informoitava mahdollisuudesta keskeyttää tutkimukseen osallistuminen ja tutkimuksen vapaaehtoisuudesta. (Kuula, 105–107.) Tutkimuksessani se tarkoitti sitä, että tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista. Kerroin tutkittaville tutkimuksen tarkoituksen, menetelmän ja sen että saadut tulokset olivat luottamuksellisia. Oikeastaan jo myös siinä vaiheessa, kun hain

tutkimusluvan ja lähetin tutkimusaiheesta tiedotteen haastateltaville heillä oli mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Tutkimuksen kaikissa vaiheissa pyrin siihen, ettei haastateltavia tunnistettaisi, vaan anonymioin haastateltavat koodauksin ja numeroin. Kuula (2011, 218) mainitseekin kirjassaan luokittelun olevan aina parempi vaihtoehto kuin taustatietojen poistaminen kokonaan.

Eriytyisyys asettaakin raportoinnille vaatimuksia tutkimuksen alussa ja lopputuloksissa. Raportointi edellyttää huolellista kirjoittamista ja vastuullista ajatustyötä, mihin kuuluu tutkimuksen kulun kuvaus, käytetyt menetelmät ja tulkinan perusteet. Ne on pystyttävä esittämään siten, että lukija pystyy mahdollisimman aukottomasti seuraamaan tutkimuksen vaiheita. (Varto 2005, 183.)

Eettisiin valintoihin kuuluu myös tutkijan oikeudenmukainen ja kriittinen ajattelu. Hallamaa (2006, 129) mainitsee sekä tutkittavien yksityisyyden suojan, että aineiston käyttömahdollisuuksien suhteen olennaista on se, mitä tutkittavan kanssa aineistosta ja sen käytöstä ja jatkokäytöstä sovitaan. Haastateltaville kerroin säilyttäväni aineiston siihen saakka, kunnes olen saanut tutkimukseni valmiiksi ja hävittämällä kaikki materiaalin ja äänitteet. Käsittelin haastateltavat yleisesti kokonaisuutena erottelematta heitä yksityisiin tai kunnallisiin varhaiskasvatyüksikön johtajiin. Haastateltavista yksi oli yksityisen varhaiskasvatyüksikön johtaja, joka ei kuulunut valtakunnallisesti johtaviin yksityisiin päiväkoteihin tai varhaiskasvatyüksiköihin. Tutkimuksessani varhaiskasvatyüksikön johtajien erilaiset arvot toiminta-ajatuksineen ja tutkimuksesta saadut tulokset sekä pieni kohdejoukko eivät ole yleistettävissä kaikkiin päiväkodin varhaiskasvatyüksikön johtajiin.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan sen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Koska elämäkäytännöt ovat ainutkertaisia, ne sisältävät välttämättä piirteitä, joilla ei ole elämällistä yhteyttä kulloisenkin tematisoinnin kanssa. Vaikka aineistonhankinnassa sattuisikin tutkimuksen luotettavuuden kannalta tutkimusta heikentäviä virheitä, nämä yleensä paljastuessaan pakottavat tutkijan korjaamaan aineistonsa luotettavaksi uudella aineistonhankinnalla. (Varto 2005, 162.) Työn vaatimus ja työn voimavaramallin oletus on, että mikä tahansa työn vaatimus- ja voimavaratekijä voi vaikuttaa työhyvinvointiin. Mallin joustavuus on myös mallin heikkous, sillä se heikentää mallia hyödyntävien tutkimusten luotettavuutta ja yleistettävyyttä.

(Latva-Koivisto 2020, 13). Tutkimuksen luotettavuutta käsittelen laajemmin pohdinta osuudessa.

Varton (2005, 172) mukaan kokonaisvaltaisuus laadullisessa tutkimuksessa on säilytettävä myös teorianmuodostuksessa. Vaikka empiirinen tutkimus koskettaisikin välittömästi vain tiettyjä piirteitä tai tekijöitä elämismaailmassa teorianmuodostuksessa ei voida turvautua tällaisten osien yleistämiseen vaan yleistykset on aina tehtävä suhteessa osien merkitykseen.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esittelen haastattelun tuloksia ja tuon esille varhaiskasvatusyksikön johtajien työssä jaksamista kuormittavia ja työtä tukevia tekijöitä työn vaatimusten ja voimavarojen mallin mukaisesti (kaavio 1.) Mallissa on kaksi tietä energiapolku ja motivaatiopolku. Kyseiset mallit jaetaan työn kuormittavuuden ja voimavarojen mukaisesti fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin ja organisaattoriin tekijöihin. Kooste tuloksista (taulukko 1).

6.1 Johtajien ajatuksia työhyvinvoinnin merkityksellisyydestä työssä

Työhyvinvointi on laaja käsite, joten halusin ensimmäisellä kysymyksellä avata haastateltavien käsitystä työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä hyvinvoinnille. Tunne tasolla johtajat kuvailivat työhyvinvointia seuraavasti.

Jos työhyvinvointia ajattelen, niin silloin kun sulla on hyvä mieli lähteä aamulla töihin ja koet sellaista työn imua, niin se on sellainen keskeinen työhyvinvointi asia. Se tavallaan ei ole pakkopullaa, se lähteminen, eikä ahista eikä tällä keinoin näin, vaan ihan oikeasti, on hyvä mieli lähteä töihin. Pääsääntöisesti pitäisi olla positiivisia päiviä ja löytää sieltä se positiivisuus päivän aikaan niin, jos se joskus on hukassa niin kuiteski. (H1)

Kai se työhyvinvointi on sitä, että minkälaisella fiiliksellä sä tuut töihin ja teet sitä työtäsi. Eihän töissä tarvitse olla mukavaa mutta kuitenkin se, että viihtyy ja tekee sitä työtä mielellään eikä sunnuntai-iltana rupea harmittaan, että huomenna taas täytyy lähteä töihin. Näin mä sen aattelen. (H4)

län ja fyysisen kunnan merkitystä työhyvinvointiin eräs johtaja kuvasi seuraavasti.

Minä toivon, että työhyvinvointi olisi hyvä. Varmaan ikä ruppee vaikuttamaan jossakin vaiheessa itelläkin tähän työhyvinvointiin. Mutta se on sitä, että jaksaisi olla töissä, on kiva tulla töihin. On fyysisesti siinä kunnossa, että pystyy lasten kanssa olemaan ja touhuamaan, ettei se ole sitä tuolilla istumista

vaan oikeasti pystyt olleen läsnä ja tekemään niitä eri asioita ja tarjoamaan niitä eri asioita. (H3)

Kun ajattelen mun henkilökuntaa lähellä mun ikää niin, että jos sinulla on sairauksia, fyysisiä sairauksia, lonkkaongelmia, polviongelmia ja ylipainoa, että ole täysin sillai, niin kyllä ne ovat varmasti kuormittavia työelämässä. (H5)

Työhyvinvointiin liittyy myös työyhteisöä ja esimiestä tukevia keinoja, mitä johtajat kuvasivat ilmaisulla; vuorovaikutus, palaute, osaaminen ja työnhallinta.

Työhyvinvoinnin tekijöitä on minusta tämmönen, että työyhteisössä on hyvä vuorovaikutus ja sitten tuota henkilökunnalla on keskinäinen luottamus, joka sitten antaa tämmöistä yhteisöllisyyden tunnetta, että se on niinku ykkösasia. Sitten kun mennään vähän syvemmälle niin sitten tämä näin, että työ on iloista ja tuota ihmiset ovat positiivisella mielellä ja työ koetaan voimaannuttavana. Se on semmoinen niin kun melkeinpä tämmöinen flow, ainakin pyrkimys siihen ja sitten se, että arki on sujuvaa, ihmisillä on ja myöskin johtajalla on työn hallinnan tunne, tähän meiltä sujuu, että ei tässä tämän kummempia. Se on niinku se palautteen voima tosi tärkein minun mielestä, ollaan koetettu painottaa tässä sitä, että hyvä on antaa palautetta, onko se sitten kehittävää tai sitten että "hyvä me". (H2)

Minä nään, että se työhyvinvointi on tavallaan sitä osaamista ja työnhallintaa. Se tuottaa työhyvinvointia. Sinä hallitset sitä mitä sinun kuuluukin osata. Ei ole semmosta tunnetta, että ei oikein pysy perässä tai ei oikein tiiä, mitä pitäisi tehdä tai mihin suuntaan mennä. (H5)

Työhyvinvoinnin merkitystä arjessa haastateltavat pitivät merkityksellisenä, koska sillä oli vaikutusta yksilöön ja koko työyhteisöön.

Työnimu, sillä niin kuin minulle, se on, sillä on merkitystä, että siinä työssä jaksaa, ei ole vielä hävittänyt sitä työn imu, silloin ollaan aika hukassa, jos se häviää. Jos sinulla ei työhyvinvointia oo tai työnimua, niin et sinä jaksakkaa. Varmaan niin kun sen tiedostaminen sen niin kun oman työhyvinvoinnin tiedostaminen ja sitten jos sitä alkaa, sitä ei ehkä sillä keinoin oo, niin mistä se sitten johtuu. Sen lokeroiminen ja analysointi, että mikä sen aiheuttaa. (H1)

Työhyvinvointi, antaa elämällekin sen mielekkyyden, ilon ja hallinnan tunteen. Sillä tavalla potkii eteenpäin, niin kuin sanoin tuossa, että se energisoi ja tää yhteenkuuluvuuden tunne on sitten tärkein, johon se vaikuttaa. (H2)

Hyvinvoinnilla on hyvin suuri merkitys, jos sinä et voi hyvin ja se työyhteisö ei voi hyvin, niin sinä et kyllä jaksata tehdä tätä työtä. Se on yksi tärkeimmistä asioista meidän työssä. Mutta aikuisten oma työhyvinvointi ratkaisee sen päivän kulun. (H3)

Ensimmäisenä jokaisen haastateltavien keskusteluista nousi esille työmäärän lisääntyminen ja kuormittuminen. Kuormittavia tekijöitä ovat henkilöstöpula ja nimenomaan koulutetun henkilöstön riittävyys, sijaisjärjestelyt, lapsiryhmien koko ja mitoitus. Työmäärän lisääntymistä ja kuormittumista varhaiskasvatuksen johtajat kuvaavat seuraavasti.

Jotenkin se työn määrä jollain tappaa koko ajan lisääntyy, pitäisi jaksaa kehittää, olla innokas ja innovatiivinen niinku etteenpäin. Johtajan tehtävässä vaaditaan ehkä enempi ja enempi. Varmaan niinku kaikissa työtehtävissä nykyään, että ei ole vara löysäillä. Johtajan tehtäväkuva, tavallaan se on laaja kenttä, mitä siellä pitää hallita. (H1)

Lisäksi työtehtävien moninainen laajuus, digitalisaatio, ajan ja hallinnan puute sekä tilat ja niiden puute aiheuttavat kuormittumista, uupumista ja jaksamista johtajilla.

Minulla on niinku tämmönen mielikuva, että näiden työtehtävien moninaisuus ja laajuus, useat sosiaaliset kontaktit, uudet muuttuvat käytänteet, useat atk-ohjelmat vaikeuttavat jaksamista, koska se työn hallinnan tunne puuttuu ja se aikaresurssi tän kaiken uuden oppimiseen ei tahdo riittää. (H2)

Yksikön koolla, minkälainen yksikön koko on, niin sillä on myös merkitystä johtajan jaksamiseen. Jos taas on isompi talo, siinä on omat haasteensa. Henkisesti raskaampaa on varmasti isoilla yksiköillä. Henkilöstömäärä ja lapsimäärän ja kaikkien tämmöisten sairaslomien lisääntymiset sun muut. (H3)

Suurin syy siihen on se, että kokonaisuudet on niin isoja. (H4)

Johtajien on huolehdittava myös henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta, mihin liittyy sairaustapaukset, poissaolot työpaikalla ja sijaisjärjestelyt. Kaikki nämä kuormittavat niin johtajia kuin henkilöstöä. Kaikkien haastateltavat toivat esille organisaatioon ja henkilöstöön liittyviä seikkoja seuraavasti.

Esimerkiksi tämmöset niinkun sijaisjärjestelmät. Meillä oli viime viikolla ihan pääpyörällä, miten me saahaan. Me ei saaha enää

oikeastaan päteviä sijaisie ja oikeastaan semmosie työhön motivoituneita sijaisie. Me lähetään siitä, että meillä on lakisääteinen henkilöstö, meillä on ryhmässä lakisääteinen henkilöstö, niin se tarkoittaa sitä, että minä itekin teen johtajana tosi paljo ryhmää, ryhmätyötä. En minä tuu siitä ikinä luopumaan, kaikki johtajat eivät siitä tykkää, että tehdään lapsiryhmätyöskentelyä, eivätkä he tee, mutta tuota minun mielestä mikkään tehtävä ei ole silloin merkityksetön jos esimerkiksi on henkilöstö pula. (H1)

Paineet koulutetun henkilöstön riittämisessä, lapsiryhmien oikeasta mitoituksesta. (H3)

Tuota tietysti siten henkilökunnan vaihtuvuus, se on aika iso asia. Nuoret ei jää tälle alalle välttämättä, helposti lähdetään opiskelemaan muita aloja. Ehkä vähän parempi palkkasiakin ja sitten toisaalta myös se, että on yleistä vaihtaa ammattia kesken työuran, ei olla niinku ihan alusta loppuun asti samassa työssä, sekin on yleistä. (H5)

Johtajien työn kuormittavuutta on lisännyt lainsäädännöt ja uusi varhaiskasvatussuunnitelma sekä tietoteknilliset asiat. Opetushallitus määräsi 1.9.2018 uusista varhaiskasvatussuunnitelman perusteista. Perusteet uudistettiin vastaamaan uutta varhaiskasvatustilaa. Vasun mukaan varhaiskasvatuksen järjestäjät ja yksityiset palveluntuottajat päivittävät omat paikalliset varhaiskasvatussuunnitelmansa kansallisten perusteiden mukaisesti ja ne otettiin käyttöön elokuussa 2018. (OPH 2021.)

Kyllähän tällaiset asiat kuormittavat. Kaikki muutokset kuten lainsäädäntö tai tuota eduskunta tekee varhaiskasvatuksen suhteen ja totta kai ne kaikki, kaikki sitten niinku muutos on aina tietynlainen stressi. Voi olla myös sitten hyvinkin asia eteenpäin, mutta kyllähän sitä aina usein aattelee, että mitähän uutta tää on ja mitä tää minulta vaatii. (H5)

Ei piä niinku koko ajan olla vaatimassa, että aina tehdään uutta, uutta ja uutta. Esimerkiksi nytkin tämä varhaiskasvatuksen tämä meidän oma kunta vasun, niin mitä asioita me ollaan varhaiskasvatuksessa nyt lähetty muuttumaan, kehittymään uudistumaan uuden vasun myötä, niin ne on pieniä askelia. Se ei tarkoita, että heti hörpätään joku ihan kauhea loikka ja kaikki pitää tapahtua tässä ja nyt. Vaan tavoitetta kohti mennään niinku pienillä askelilla. (H1)

Lainsäädännön ja vasun lisäksi erilaiset tietoteknilliset muutokset ja uudistukset esimerkiksi tulosrekisterit, mobiilikirjaukset sekä talousarviosuunnitelmat

vaativat opettelua ja tuovat omat haasteensa työhön. Eräs johtaja mainitsi myös työ- ja toimintaympäristön vaikutuksen hyvinvointiin ja viihtyvyyteen työpaikalla yhtenä kuormittavana tekijänä.

Tilaratkasutkin, että nekin on mitkä uuvuttaa välillä myös johtajan tehtävissä, koska sinä mietit, meilläkin oli hajallaan kaikki pisteet, toimintapisteet ja paikat monessa eri kohteessa. Nythän meillä on aika lailla niinku kasassa. Jos tilat olisi vielä hirvittävän hankalat tai epäterveet tai jotakin muuta, niin sekin on yksi johtajaa kuormittava tekijä. Työskentelytilat ja -olot pitää olla semmoset, että työntekijät ei sairastu. Jos tilat on huonot tai homeiset tai sisäilmaongelmia ihan hirveästi. Niitäkin on meillä ollut, niin onhan se raskas ja sitten ei välttämättä ei korvaavia tiloja löyvy. (H1)

Tässä avaavassa teemassa tuli hyvin esille johtajien kuvaamana se, miten merkityksellistä ja laaja-alaista työhyvinvointi on organisaatiossa sekä se, miten johtajat tasapainoilevat kuormitusten ja voimavarojen ristipaineessa tällä hetkellä varhaiskasvatuksen kentällä.

6.2 *Kokemukset työssä jaksamisen kontekstissa*

Tässä kappaleessa käyn läpi johtajien työssä jaksamista ja heidän kokemuksiaan omasta jaksamisesta työssä. Haastateltavat varhaiskasvatusyksiköiden johtajat jaksoivat omasta mielestään haastattelun ajankohtana hyvin.

Se vähän päivästä kiinni. Toisinaan hyviä hetkiä on ja sitten sillä tavalla tuntuu, että tässä flowssa ollaan. Eliikkä välillä on hyviä hetkiä ja välillä taas täysi kaaos. Johtuu jo varmaan osalta ikääntymisestä, kaikkia asioita ei kertalaakista ota haltuun. (H2)

Jaksan omasta mielestä tällä hetkellä hyvin. Minulla on ruuhkavuodet ohi, lapset valmistunut, valmistuneet ammatteihin ja ovat työssä. Ja siis jos kuormitusta tulee hirveästi töissä, niin sitten se taas vapaa-aikana hellittää. (H1)

No, pääsääntöisesti hyväksi. (H3)

Koen nyt tässä kohtaa aika hyvänä jaksamiseni, ei oo mitään semmosia merkittäviä asioita mitkä uuvuttais, mutta tietenkin kun ikää on jo tämän verran. (H5)

Kaikki haastateltavat kokivat omassa työssä jaksamiseksi ja voimavaraksi hyvän, pysyvän ja motivoituneen henkilökunnan.

Meillä on hyvät työntekijät, pitää nostaa hattua heille. On tosi innokkaita, on tosi perinteisiä, jotka aina haluaa tehdä perinteisellä tyyllillä aina kun on tehty tähänki mennessä ja sitten näitä uusia nuoria. (H1)

Itse näen, meidän talossa, minun jaksamiseni kannalta on hyvä ja motivoitunut henkilökunta. Se on aivan kaiken A ja O ja työntekijät kantaa vastuun omasta työstään ja lasten hyvinvoinnista. (H3)

Henkilökunta pysyy tai on hyvinvoivaa, niin se on ehkä se kaikkein haastavin, tärkein ja palkitsevin asia. (H2)

Johtajien jaksamista tukivat myös esimiehen tuki ja hyvä työilmapiiri.

Esimies on semmonen joka ajattelloo, että esimieskin tukee työssä jaksamista. Sillähän on iso merkitys. Korostan täällä työntekijöillekin sitä, että joskus kun esimerkiksi työhyvinvointia ja jaksamista ei ite huomaa, jos työkaveri huomaa, niin siihen pitää puuttua. (H1)

Pääasia on se, että tää toimii tää systeemi ja täällä on jengillä hyvä olla. Mun tärkein tehtävä on järjestää sellaiset työskentelyolosuhteet, että he jaksavat tehdä sitä työtä. (H4)

Apulaisesimiehen roolin lisääntyminen ja näkyvyys varhaiskasvatuksen yksiköissä vuoden 2017 selvityksen jälkeen on lisännyt johtajien työhyvinvointia.

Näihin isoihin taloihin tuli apulaisesimies. Eli mulla on tässä niinku kumppani, et se on helpottanut hirveesti ja sitten hän esimerkiksi äkillisiä työvuorojärjestelyjä tekee eli multa on jäänyt se homma pois. Et meidän työt on jakaantunut. Se on vaikuttanut tässä viime vuosina mun jaksamiseen paljon. (H5)

Meillä on apulaisesimies niin, niinnin tuota kaikkee ei tarvitse tehdä itte. Esimieshän on valmentaja, sehän niinku ohjaa sitä, ei se tee kaikkea itte. Silloin pitää osata delegoida ja sit priorisoida. (H4)

Kaksi vastaajista mainitsi voimavaraksi myös toimivan moniammatillisen ja hyvän yhteistyön lapsiperheiden kanssa.

Ja hyvä yhteistyö asiakasperheiden kanssa, moniammatillinen yhteistyö lasten edun nimissä, että on neuvolaa, on terapeutteja

sun muuta. Ne kyllä auttaa jaksamaan. Mutta ykkönen on ehottomasti tuo henkilökunta. (H3)

Mulla, meillä on tajuttoman hyvä henkilökunta, ne ovat sitoutuneita ja mulla on hyvä apulaisesimies, mulla on hyvä erityisopettaja, joiden kanssa tavallaan luodaan koko ajan. (H4)

Seuraavissa teemoissa käydään hieman tarkemmin läpi johtajien omaa jaksamista ja näkökulmia kuormituksesta sekä voimavaroista heidän itsensä kokemana.

6.3 Työn kuormitustekijät

Tässä kappaleessa haastateltavat kuvailivat työn sisäisiä ja ulkoisia kuormitustekijöitä sekä sitä, miten ne näkyvät omassa työssä jaksamisena. Työtä ja yksilöä kuormittavat tekijät käyn läpi fyysisen, psyykkisen, organisaation ja sosiaalisen tason mukaan.

6.3.1 Fyysiset kuormitustekijät

Osa johtajista koki fyysisesti haastavina toimintaympäristön ja tilat, erityisesti esille nousi sisäilmaongelmat ja home, mitkä olivat vaatineet erilaisia tilapäisiä ratkaisuja toiminnan pyörittämiseen. Yksi vastaajista päinvastoin koki työhyvinvoinnin lisääntyneen uuden päiväkodin rakentamisen ja parakkiasumisen myötä. Muutama toi esille myös huonot ergonomiset asennot, mitkä liittyvä päiväkodin toimintaympäristöön ja kalusteisiin sekä melun.

Ja sitten ihan fyysisesti tää mejän matala elämä täällä, matalia tasoja, asentoja, nosteluja kantamisia, melu on yksi semmonen mihin paljon kiinnitetään huomiota. (H3)

Tää on päinvastoin ollut positiivinen kuormitusta vähentävä tekijä, ja koska vanha talo oli sisäilma taloja, siellä jouduttiin sen sisäilman ehdoilla meneen. Tää on ihan uus, ei täällä konteissa oo kukaan ollut ennen meitä, niin siinä mielessä työhyvinvointi niinku nousi välittömästi. (H4).

6.3.2 Psyykkiset kuormitustekijät

Psyykkistä kuormittavuutta oli kaikkien haastateltavien mielestä lisännyt haasteelliset vanhemmat ja perheet. Kuormittavuutta lisäsivät muun muassa perheiden mielenterveysongelmat ja koulutetut vanhemmat. Lisäksi lasten tuen tarpeet ja perheeseen liittyvät tuen tarpeet ovat myös lisääntyneet sekä näihin liittyvien asioiden hoitaminen. Lasten tuen tarpeet näkyvät muun muassa kielellisen ja käyttäytymisen sekä tunne- ja vuorovaikutustaidon ongelmina.

Turvallisuus, henkilökunnan turvallisuuden takaaminen, nyt on aika lailla monen näköisiä perheitä ja on väkivaltatilanteita perheissä ja täälläkin on ollut läheltä, piti tilanteita, niihin on meidän pitänyt reagoida. (H2)

Tosi haastavia asiakaskohtaamisia viime vuosina, että ne kuluttaa kyllä tosi paljon. Kyllä ne syö tavallaan mutta, tuota me ne käydään läpille sitten ne jutut. Ne sitä energiaa tästä tällä hetkellä eniten tällainen vanhempien mulle kaikki heti. Asiakas syö tavallaan sitä energiaa siitä työssäjaksamisesta. (H4)

Paljon enemmän kuin aikasemmin perheillä on niinku esimerkiksi, mielenterveysongelmat on noussut, on haasteita perheillä, ja tuota sitten ero perheitä on enemmän kuin aikasemmin. Yleensä on monenlaista ongelmaa, ei pelkästään kielen ongelmaa on sit muutakin ongelmaa. On korkeasti koulutettuja perheitä, joilla on vaatimukset sitten kovat, että täytyy olla tietynlaista tai miksi ei meidän lapselle ole sitä, niinku tietynlaisia vaatimuksia. (H5)

6.3.3 Sosiaaliset ja organisatoriset kuormitustekijät

Sosiaalisella ja organisaation näkökulmasta jokainen toi esille henkilöstöjohtamiseen liittyviä kuormittavia asioita. Kaikki haastateltavat toivat esille kuormittavana tekijänä työmäärän lisääntymisen, mitä ovat muun muassa kokonaisvastuun ottaminen toiminnasta, päätöksenteon tasapuolisuuteen pyrkiminen, henkilökunnan turvallisuus, talousarviossa pysyminen, henkilöasetuksen suhdelukujen seuraaminen ja säästöjen toteuttaminen.

Työn määrä lisääntynyt se, että miten selviät normaali työpäivän aikana niistä asioista mitä siihen työpäivään lisääntyy ja tehtävänkuvvaan sisältyy. Sitten tietysti yhteiskunnan haasteet, nehaan haastaa. (H1)

Kokonaisvastuu tästä toiminnasta. Täällä on tuo vuororyhmä kans, joka toimii, niin minä oon koko ajan vastuussa siitä, että siinä asiat hoijetaan ja ei tapahu mitään ylilyöntejä ja lapsilla on turvallista. (H2)

Kaikki hankkeet. Tämöinen kuormittaa valtavasti. (H2)

Organisaation puolesta paljon erilaisia hallinnollisia tehtäviä, ja mitkä vielä lisääntyy koko ajan. Se on hetkistä kiirettä, mikä pitää meidän kautta kaupungille antaa, deadlinet on hyvin tiukkoja välillä, et ne niitä mitkä kuormittaa. (H4).

Pätevistä, koulutetuista ja sitoutuneista osaajista oli pula. Henkilöstön sairauspoissaolojen aikana sijaisia oli vaikea saada töihin. Henkilöstön vaihtuvuus oli suurta ja nuoret osaajat eivät jää töihin. Ilmapiiiriä huonontavia asioita olivat muun muassa henkilöstön väliset ristiriidat, mitkä kuormittivat esimiehiä sekä kiire. Näiden lisäksi yksiköiden ryhmäkoot ja mitoitus olivat kuormittavia tekijöitä organisaatioissa.

Työ on paljon tätä henkilöstötyötä, että jos aattelee, henkilöstöjohtaminen on kuitenkin se iso asia. Täällä työssä tai tuohon sisäiseen semmonen kiire, siis tavallaan mun työssä se kiire ja asioiden koko ajan pirstaleisuus, keskeytykset ja tuota ihan tuntuu niinku, että sä hoidat jostain kiinteistön huollosta asioita johonkin lapsen tota lapsen hojksin valmisteluun suunnilleen se on niinku kaikki nämä asiat. Tämä on niin hirveen laaja tämä päiväkodinjohtajan työkenttä. (H5)

Meillä on varmaan se sijaisten saaminen, se on se mikä ihan oikeasti välillä kuormittaa ja sitten jos se sijainenkin sairastuu. Se on melekonen haaste ja sitten semmonen joka on sitoutunut työntekijä. (H1)

Organisaatioissa työntekijöiden asenne työn tekemiseen on muuttunut vuosien ajan negatiiviseen suuntaan, mikä vaikuttaa myös työn laatuun.

Ehkä tietynlainen negatiivisuus on tullut nyt jos aattelee tätä pitkää työuraa niin tuota, aikasemmin oltiin positiivisempia ja jaksettiin ja keksittiin kaikkea lasten kanssa. No nyt sitten on vähän semmonen enemmän sitä negatiivisuutta ehkä semmonen niinku henkilökunta tavallaan muuttunut sellaseksi, että tietynlaista itsekkyyttä, aatellaan, että mun ei tarvii jaksaa, mun ei tarvii. (H5)

Työn kuormitusta vähentäviä ratkaisuja oli esimerkiksi apulaisesimiehen selkeämpi roolitus.

Vaikka nyt näitä äkillisiä ja tämmösiä, niinku apulaisesimies hoitaa. Ja toisaalta niistäkin ne murheet mulle tulee helposti sitten tullaan kertomaan, jos ei ole ollut hyvin asiat hoidettu.(H5)

Sittenhän se pittää mieltää myös sillä keinoin, että silloin kun otat johtajan tehtävän vastaan niin silloinhan sulle luodaan tehtävänkuva niinkuin kaikkiin muihinkin tehtäviin ja johtajan tehtävä on johtajan tehtävä. Se on erilainen kuin perustyöntekijän tehtävä. (H1)

Johtajista kahdella oli kuormittava kaksoisroolitus työpaikalla eli he toimivat johtajuuden lisäksi ryhmässä opettajana.

Tuota olen sitten myöskin varhaiskasvatuksen opettajana. Tämän kaksoisroolin yhteensovittaminen ja aikatauluttaminen. Aina on vähä niinku huono omatunto. (H2)

Ristiriitatilanteiden hoitaminen, kuormittaa aina välillä (H2)

Jatkuvasti uudistuva teknologia eri järjestelmiseen sekä niiden edellyttämä koulutus vaatii paikkansa johtajan työssä.

Päikky, titania- ja helmijärjestelmä, essit, nyt tulee taloudenohjausjärjestelmä uusi, että koko ajan niinku kerran kaks vuodessa tulee joku tietoteknillinen ohjelma, jotka eivät ole mitään pieniä. Ne on kuitenkin sellaisia suuria asioita. Sä joudut panostamaan niihin. Koulutuksia on, mutta ne on niin nopeita, itse joutuu niihin perehtymään pääasiassa. (H5)

Työvuorosuunnittelu ja kesäpäivystykseen liittyvät järjestelyt vaativat johtajilta panostusta niin arkena kuin viikonloppuinakin.

Minä päivystän 24 h vuorokaudessa, jos en oo lomalla. Kyllähän mulle kottiin soittaa vanhemmatkin illalla ja viikonloppuisi, työntekijätkin voi soittaa ja sitten minä vastaan heille, sillä se kuuluu niinku minulle siihen työkuvioon. Ja sitä voi joutua viikonlopun aikana järjestelemään työvuoroja, että miten me maanantaina lähetään kluuraamaan. Työntekijä sairastuu ja kuka tulee tilalle ja sitä työvuorosuunnitteluahan on. (H1)

Kesäpäivystys ja nää päivystysasiat on aina aika kuuma peruna, koska se on hirveän kuormittava ja työllistävä, että siinä meidän esimiehet eivät oo kuunnelleet meitä. Vuodesta 2014 alkaen on

tämmöset aika jättiläispäivystykset kesällä. Siinä on hirvee duuni ja riskinsä. Kyllä tuo allergia asiakin on kuormitustekijä. (H5)

6.3.4 Työn ulkoiset sosiaaliset kuormitustekijät

Sosiaalisella tasolla kuormittavia tekijöitä olivat muun muassa useat työn ulkopuoliset sosiaaliset kontaktit, mikä näkyi muun muassa moniammatillisena yhteistyönä lastenhuollon kanssa. Lisäksi päivittäiset ja viikoittaiset kontaktit sekä vanhempiin että lapsiin kuormittavat henkilöstöä ja johtajia.

Jos sattuis, että olisi vaikka lastensuojelu asiakas meillä täällä, niin mejän tietohan menee sinne kyllä, mutta me emme periaatteessa millään tavalla pääse käsiksi siitä jatkosta. Lähinnä se, että oisko lapsi, vaikka tulossa takasi tai onko hän jo siirtynyt jonneki tai elikkä tämmöset, niinkun kuitenkin tehään lapsen etteen työtä yhdessä. (H3)

Syksy on yleensä raskasta aikaa, kun on uusilapsiryhmä, kaikista paperit täytettävänä. Muutenkin talon paperit pittää täyttää. Se on hyvin tiivistahtista aikaa. Silloin se niinkun näkky omassa työmäärässä enemmän. Toki mejän palaveriasioissa, pittää tiiviisti istua, miettiä ja kattoo asiat läpi, että mitä tehdä ja tosiaan, ne muuttuvat lapsiryhmät. (H3)

Omaan elämään liittyvät henkilökohtaiset tekijät tuovat jossakin vaiheessa kuormitusta myös työelämään.

Ja jos nyt ajattelee että, jos on jotain henkilökohtaisia ongelmia, niin nehän näkyy. Et jos on mullakin työuran aikana tietysti, nyt ei enää oo vanhempia iäkkäitä, mutta oli ja niiden hoitaminen ja tuota asioista huolehtiminen, niin kyllä ne varmasti siinä omassa työssä silloin näkyi. Silloin oli uupuneempi ja näin poispäin. (H4)

Yksi johtajista kiteytti kaikkien osaamista ja toimijuutta koko päiväkodissa positiiviseksi voimavaraksi.

Käytän kaikkien osaamista hyväkseni sillai nimenomaan yli ryhmärajojen, sitä me ollaan opeteltu tässä projektin myötä. Ei olla omassa ryhmätilassa ovet kiinni, vaan puhutaan, kaikki vastaa kaikesta. Kuitenkin sillai, että tehdään yhdessä duunia. Mulla on ollut onni siinä mielessä, että mulla on ollut hyviä esimiehiä. (H4)

Seuraavissa kappaleissa käyn läpi varhaiskasvatuksen johtajan voimavaratekijöitä työssä, mitä ne voisivat olla ja miten ne tukevat työssä jaksamista.

6.4 Työn voimavaratekijät

Tutkimuksessa nousi esille kolme tärkeintä johtajien työssä jaksamisen voimavaratekijää. Ensimmäiseksi tärkeäksi voimavaratekijäksi tutkimuksessa löytyi työhön ja työyhteisöön liittyvät voimavaratekijät eli työn organisatoriset ja sosiaaliset voimavaratekijät. Toiseksi nousi esille omaan elämään liittyvät henkilökohtaiset voimavarat ja kolmanneksi ikään sekä kokemukseen liittyvät voimavarat. Omalla jaksamisella on merkitystä siihen, että jaksaa itse työssä ja pystyy tukemaan työyhteisöä ja henkilökuntaa. Lisäksi yksilön työstä palautumisella on merkitystä työssä jaksamiseen. Tutkimuksessani nousi työn ohella esille myös johtajan persoonallisuutta kuvaavia voimavaratekijöitä.

6.4.1 Sosiaaliset voimavaratekijät

Kaikkia johtajia yhdistävinä voimavaratekijöinä sosiaalisella tasolla olivat hyvä ja sitoutunut henkilökunta, tiimi, esimies sekä kollegiaalinen tuki.

Mulla on hirvittävän hyvät työntekijät, se täytyy sanoa kenen kanssa tällä hetkellä työskentellöö ja meillä on rento meininki tavallaan täällä töissä, ei tartte pingottaa. Joka päivä pitää nauraa, meillä on älyttömän hyviä työntekijöitä, joilla hyvä huumorintaju, ei loukkaava huumorintaju. (H1)

Työyhteisö on sillä tavalla tukenu, elikkä voi sanoa näin, että työyhteisön varaukseton tuki. (H2)

Hyvä ja luotettava henkilökunta, se on kaiken A ja O. Mutta ykkönen on ehottomasti tuo henkilökunta. (H3)

Mä voi hyvin mutta se johtuu siitä, että mulla ja meillä on tajuttoman hyvä henkilökunta, ne ovat sitoutuneita. Meillä on sillä tavalla tosi hyvin pössis tässä, että ihmiset on tosi hyvin sitoutuneita. (H4)

Henkilöstö vaan on, se on niinku se paras. (5)

Johtajat kokivat myös toimivan moniammatillisen työn ja verkoston voimavaraksi. Lisäksi jaettu johtajuus ja apulaisesimiehen rooli johtajien jaksamisessa oli tärkeä.

Jaetun johtajuuden kautta saavutettu lisä buusti eli jokainen toteuttaa johtajuuttaan omalla toiminnalla, tekemällä merkityksellistä työtä mielekkäällä tavalla. (H2)

Minä voin luottaa niihin täysin. Ja varhaiskasvatuksen opettaja on minun oikea käsi täällä, hän myös ossaa ja ottaa vastuuta työstään ja päiväkodin arjesta. On joitakin asioita mitä hän pystyy itsenäisesti tekemään. Ja jos olen vaikka vappaapäivillä, hänellä on sitten talo hallussa niinä päivinä. Jokainen työntekijä tietää vastuunsa ja vapautensa. (H3)

Hyvä yhteistyö asiakasperheiden kanssa, moniammatillinen yhteistyö lasten edun nimissä, että on neuvolaa, on terapeutteja sun muuta. Ne kyllä auttaa jaksamaan. (H3)

Johtajalla on suuri merkitys siinä, miten hän pystyy luomaan työyhteisöä tukevan ilmapiirin työpaikalla. Tärkeinä asioina johtajat pitivät muun muassa tiimityöskentelyä, Me – henkeä kannustusta, huumoria, toisen työn ja persoonien arvostusta sekä erilaisuutta. Joissakin asiayhteydessä puhutaan psykologisesta turvallisuudesta työyhteisössä, mikä tuli esille monen johtajan vastauksissa.

Meillä on älyttömän hyviä työntekijöitä, joilla hyvä huumorintaju, ei loukkaava huumorintaju. Kyllä minusta on ihana sijaistaa siellä kentällä, olla niinku läsnä oleva työntekijä, vaikka onkin johtaja. Ja jotenkin siitä semmonen rajakin ehkä häviää, sitten kun sinä keskustelet työntekijöiden kanssa silloin kun sinä oot siellä ryhmässä, lapset nukkarissa, niin tiimipalavereissa. Ne on kuitenkin sellaisia kannattelevia tekijöitä niinku tässä. (H1)

Henkilökunta pysyy tai on hyvinvoivaa, niin se on ehkä se kaikkein haastavin, tärkein ja palkitsevin asia. Siitä me ollaan koetettu lähteä. (H2)

Ehdottomasti Me –henki, huumori, ihmisten aito vuorovaikutus, keskinäinen tuki, yhteisöllisyyden tunne, keskinäinen luottamus, Luottamus on hirveän tärkeä asia. Luottamustakin on monenlaista se, että se on todella sitä luottamusta minusta isolla lllä. Toisen työn arvostus, näiden persoonien arvostus ja kannustus. Nää on minusta sellaisia tärkeitä voimavaratekijöitä, jotka helepottaa. Me ollaan erilaisia, mutta kaikilta meiltä löytyy vahvuuksia ja kun kunnolla kannustaa ja tsemppaa. (H2)

Avoin ilmapiiri organisaatiossa luo hyvän pohjan keskustelukulttuurille.

Ollaan todettu nyt vaan, että se kuuluu nykyään meidän töihin, työhön tässä ja me opettelemme sitä, sit kun me ollaan hyviä siinä, se helpottaa. Nimenomaan keskustellaan ja keskustellaan ja vielä kerran keskustellaan. Onnistumisetkin on kivoja, mutta se epäonnistumisien tuonti, koska meillä saa epäonnistua. Meillä saa mokata. (H4)

6.4.2 Organisatoriset voimavaratekijät

Omaan työhön vaikuttaminen; oman työn suunnittelu ja työn priorisointi koettiin voimaannuttavina tekijänä työyhteisössä.

Mutta nyt täytyy sanoa sillä tavalla, että minulla on hyvä tiimi tuossa, että ne ymmärtää sen, että minulla on näitä omia menoja ja eivät ole syllistäneet yhtää kertaa vielä. Minulla on aika mukavat työntekijät ja huumorilla mennään. (H2)

Koetetaan priorisoida asioita, mikä tehdään ensin, mikä sitten. delegoidaan, voidaan helpottaa olemassa olevaa tilannetta. Sitten aikataulut ja seuraavan päivän töiden ennakointi ja sitten kun tietää, niin jättää sellaisen pienen varan mahdollisille väliin tuleville muuttujille, niin se helpottaa paineita ainakin osittain. (H2)

Haastateltavista kaikki johtajat totesivat työssä kollegiaalisen, alueellisen tuen ja verkostoitumisen tärkeyden työn voimavaroina.

Nyt kun näitä johtajia, pystyy tappaamaan. Meillä on samanlaisia ongelmia ja samanlaisten ongelmien kanssa painitaan. Ollaan verkosto ja ollaan niiden johtajien kanssa jo niin tuttuja. Aina voi kysyä. Silläkin keinoin voi sitä päästä välillä lähteä tuulettelemaan ja löytää semmosia yhtymäkohtie ja ratkasuja asioihin. Kuitenkin on verkosto. (H1)

Käyvään jonkun verran tietyllä tiiviimmällä porukalla aina kahvilla joskus päivisin ja mietitään näitä meidän omia haasteita ja mitä kaupungilta on tullut jotakin, mietitään mitä voitisiin tehdä. (H3)

Kollegat, meillä on niinku nämä aluejohtajat tässä keskenään. Mun mielestä kollegajohtaja on todella suuri voimavara. Se on oikeastaan ykkönen. (H5)

Lähes jokainen johtajista mainitsi oman yksikön ja työyhteisön lisäksi tärkeäksi myös oman esimiehen tuen.

Esimies on semmonen joka ajatteloo, että esimieskin tukee työssä jaksamista. On tärkeänä tukena ollut siinä. Osaa olla napakka, mutta uskaltaa hänellekin sitten sanoa, että se on vastavuoroista se. Kyllähän se tuki on paljon tullut sieltä. Sillähän on iso merkitys (H1)

Mulla on ollut onni siinä mielessä, että mulla on ollut hyviä esimiehiä, jokaiselle oon sanonut, että mä soitan, jos mulla on asiaa, jos minusta ei kuulu mitään, niin kaikki on hyvin. Ja sun ei tarvii tietää kaikkie, mitä minä teen, niin onneksi ovat kunnioittaneet sitä. Jos kysyttävää, mää kysyn, suurimmaksi osaksi mää teen itte päätökset. (H4)

Haastateltavista osa koki hallinnon ja esimiehen voimavarana, vaikka heidän toimintaansa myös kritisoiitiin siitä, että hallinto on liian byrokraattinen tai työyksikköä koskevat asiat eivät saavuta yksiköitä riittävän nopeasti, jolloin he voisivat suunnitella ja tehdä yksikköä koskevia suunnitelmia riittävän ajoissa.

Mun mielestä niin, ehkä vielä paremmin, jos olisi sitä semmosta ennakoitavuutta ehkä tuolta hallinnon tasolta, mitä missäkin vaiheessa, mitä koulutuksia ja mitä uudistuksia kaikkee, että sellainen ennakoitavuus koko vuoden ajalle. Olisi hyvä, että vois sitten tehdä omankin työn suhteen semmosta pitkäntähtäimen suunnitelmaa. Joskus tulee jotkut asiat hirveen nopeesti, kysellään ja tuota muutoksia ja muita. Ehkä semmoinen ennakoitavuus varmaan auttais jaksamista. (H5)

6.4.3 Fyysiset voimavaratekijät

Fyysisen ympäristö, ergonomia ja oma fyysinen kunto koettiin merkityksellisenä, sillä ne tukivat myös jaksamista.

On fyysisesti siinä kunnossa, että pystyy lasten kanssa olemaan ja touhuamaan, ettei se ole sitä tuolilla istumista vaan oikeasti pystyt oleen läsnä ja tekemään niitä eri asioita ja tarjoamaan niitä eri asioita. (H1)

Työpaikan puitteet ovat hyvät, niin kuin täytyy sanoa, fyysinen ympäristö on miellyttävä ja toimiva, niin se on oikein hyvä voimavara. (H5)

6.5 Työn ulkoiset sosiaaliset voimavarat

6.5.1 Henkilökohtaiset voimavarat

Haastateltavistani jokainen koki työn ulkopuoliset, omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät sosiaaliset voimavarat omassa jaksamisessa tärkeiksi ja voimaannuttavina. Näihin yksilön arjen sosiaalisiin voimavaroihin kuuluivat perhe, omat lapset, harrastukset, lukeminen, liikkuminen ja hyvä fyysinen kunto.

Minähän luen, ihan siis saattaa mennä viikossa 25 romaania. Se on niikuin minun harrastus. (H1)

Jos kotiasiat on kunnossa niin sehän on hirveä voimavaratekijä. Jos kotiasiat ei olisi kunnossa, niin sitten se varmasti, emmehän me ole koneita, se jollakin tavalla vaikuttaa tänne ja meidän jaksamiseen. (H1)

Perhe tietysti tukee minua töissä kuin vapaa-ajalla. Minulla on liikunnallisia harrastuksia, koirat on lähellä sydäntä. (H3)

. Monet kokivat myös kodin ja vapaa-ajan erottamisen työstä tärkeäksi.

Jossain määrin se vapaa-aika pitää erottaa työstään. Minä olen kokenut tämän tosi hyväksi. (H4)

Myös se, että pidän lomaa, en ole aina täällä. Minulla on oikeus olla lomalla ja se auttaa minua työssä jaksamiseen. (H3)

Tosiaan niin mulle se vapaa-aika on niin tärkeä. Minä lopetan silloin, on mikä tilanne tahansa, lähen meneen. Musiikki harrastus, liikunta. (H4)

Läheisten ihmisten lisäksi mainittiin myös muu työelämän ulkopuolinen sosiaalinen toiminta esimerkiksi ystävät ja vapaa-aika tärkeäksi. Lisäksi liikkuminen ja luontosuhde koettiin myös hyvänä rentoutumiskeinona.

Rakastan tanssimista, käyn lavatansseissa, se on myös ihana liikunnanmuoto, tietysti ystävät. (H1)

Mulla on tosi vahva luontosuhde, mökkeilen paljon, tämmönen elämyksellisyys on tärkeä, rentoutuminen luonnossa, rauhoittuminen, akkujen lataus, sienestys, marjastus, vaeltamista, koirien kanssa juoksemista.

Vapaa-ajalla pyrin tapaamaan semmoisia henkilöitä, jotka miellyttää minua, mulla ei ole pakko olla sellaisten henkilöitten kanssa tekemisissä. Mulla on hirveen hyvä ja laaja ystäväpiiri ja meillä on sukset sammaan suuntaan. (H3)

6.5.2 Kokemukset voimavarana

Haastatteluissa johtajat kokivat iän tuoman pitkän työkokemuksen johtajan voimavarana. Pitkän työkokemuksen ja iän katsottiin tuovan varmuutta ja joustamista omaan johtamiseen ja tehtävien priorisoimiseen, mitkä asiat ovat tärkeitä ja yleensä ajan tasalla pysymiseen. Jotkut mainitsivat myös oman perhe-elämän kokemuksen tuovan näkemystä työhön ja johtamiseen.

Nyt on siinä mielessä helepompaa kun tätä ikkää. (H1)

Oma pitkä kokemus antaa laajempaa katsontakantaa asioihin. (H2)

Omat lapset aikuisia, niin pikkulapsiarkea meillä ei enää kotona ole, mutta silloin kun oli, niin äärimmäisen rankka oli tämä työ. (H3)

Työhön liittyvää kokemusta haastateltavat kuvailivat seuraavasti.

Ainahan kun työkokemusta kertyy enempi ja enempi, sehän luo sen varmuuden ja ajan tasalla nyt mennään tällä hetkellä, onhan sillä iso merkitys. (H1)

Ehkä kun tuota ikää on jo noin paljon. Jos nyt joku asia unohtuu, niin se ei nyt oo maailman loppu, ei kaada maata siinä mielessä, että osaa suhtautua jo sillai lepposasti ja ei tuota hermoille. Se on tietysti iän tuomaa, niinku hyvää tässä johtajuudessa, ettei hermoille enää mistään. Oikeastaan aika harvoin olen hermostunut jostakin työasiasta. (H5)

6.5.3 Persoonallisuus voimavarana

Tutkimuksessani haastateltavien keskusteluista ja pohdinnoista esille nousi yhtenä voimavaratekijänä johtajien persoonallisuus, millaisen johtajan tulisi olla.

Ja tasapuolinen pitää olla kaikkia työntekijöitä kohtaan, siellä ei saa olla suosikkiasemassa olevia työntekijöitä eikä ja sitten niitä, joita sinä kuormitat. Esimies ei saa syyllistyä

työpaikkakiusaamisen mutta esimiestä kohtaankaan ei saa olla kiusaamista. Sitäkin voi olla. (H1)

En ole enää niin autoritäärinen mitä on silloin nuorena ollu. Moni asia on taakse jäänyttä aikaa. Joustoa ja tässä oppii, kun on erilaisia ihmisiä ja joku toisen ajatus voi olla aivan toisella tavalla ja se on yhä hyvä, mutta sen voi toteuttaa toisella tavalla. Sitä minä oon tässä oppinu kyllä. (H3)

Johtajien kuvailema suhtautuminen työhön ja työorganisaation kuvasti myös johtajien asennetta ja persoonallisuutta sekä sitoutumista omaan työhön.

Meillä on niin hyviä asioita. Minun voimavara, että saa tehdä. Kutsumusammatti. (H1)

Tavallaan on ihana joka aamu tulla töihin hyvällä mielellä tänne työpaikalle ja työntekijät tervehtii. Meillä on päiväkotiapulaisia, meillä on siistijä, täällä talossa ja meillä on keittiötyöntekijä ja kaikkien kanssa on jotenkin ihana vaihtaa sitä arjen ajatusta niin kuin koko ajan, et kyllähän se voimavaratekijänäkin on. Jos nyt pitäisi ihan oikeasti nyhjäyttää ja tehdä pelkästään toimistotyötä en tiä, jaksasinko minä kovin pitkään. (H1)

Se on yksi suuri voimavara, että minä tykkään tehdä tätä työtä. Joka aamu on kiva lähteä töihin, että ei ole sellaista aamuna, että pitää lähteä aamulla töihin vaan on kiva tulla tänne. Näkkee lapset ja perheet ja työntekijät. (H2)

Haastateltavat kokivat työn ulkopuolisten voimavaratekijöiden ainoastaan voimaannuttavina. Vaikka omassa sosiaalisessa elämässä oli monella haastateltavalla ollut paljon haasteita, toivat sosiaaliset voimavarat ja elämän kokemus vahvan pohjan johtajien omalle jaksamiselle niin työssä kuin vapaa-ajalla. He myös kuivailivat omaa jaksamista työhön seuraavasti.

Kotiassiet on älyttömän hyvin, hyvin, olet terve, ystäviä ja harrastuksiekin jonkun verran. Oot sinut ihtesi kanssa. Se on mielestäni se tärkein. Se on se mikä auttaa siellä jaksamisessakin ihan tosi tosi paljon. (H1)

Jotenkin minä koen, että kun elämä on seikkailua. Elikkä tämä on niinku tosi mahtavaa ja nyt kun puhutaan, tässä iässä niin on kiva herätä joka aamu uuteen aamuun. Siinä mielessä, että antaa arvoa sille elämälle. Mitä tässä minulla on niin, mulla on hyvä ja pitkäaikainen suhde, hyvät keskustelut, pohdinnat ja mukavat kokemukset kantaa. (H2)

Hyvät suhteet ja välit lähipiirin kanssa ovat myös tärkeitä voimavaroja.

Just se perhe-elämä ja hyvät suhteet läheisten kanssa, mitkä auttavat tässä arjessa. Vanhemmat, ystävät ja naapuritkin osittain leikittävät toisiaan. Niinkun itelle antaa vaan aikaa, että se on vaan sulle niinku. Ne on tärkeitä. (H3)

Lopuksi kiteytän erään johtajan sanoin työn ulkopuoliset voimavarat elämönhallinnan kuvaukseen ”Täytyy varmaan sanoa, että tässä iässä ei niin tuota noin kun ne ei oo semmosia haasteita tuolla ulkopuolella. Koti tai vanhemmat tai lapset. Mutta totta kai se miten sun, kyllähän ihminen on niin kun kokonaisuus, että sekin, mitä siellä kotioiloissa ja miten terve sä olet, mitä harrastat ja miten sun elämä on muuten järjestyny, raha-asiat ja asumiset ja muut kaikki tämmöset, ja kun ne on kunnossa niin jaksaa töissäkin”. (H5)

6.6 *Ajatuksia työhyvinvoinnin kehittämisestä yleisesti*

Haastatteluiden lopuksi kysyin ihan yleisesti johtajien mielipidettä oman alan kehittämiseksi niin työn kuin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Varhaiskasvatuksen opettajista ja muusta henkilökunnasta on pulaa ja nykyiset johtajat ovat jo osa siinä iässä, että he ovat jäämässä eläkkeelle lähivuosina. Ensimmäisenä haastateltavista nousi esille yhteiskunnan arvostus yleisesti varhaiskasvatuksen työtä kohtaan. Johtajat kokevat muun muassa, että palkka on alhainen, eikä se vastaa työn vaativuutta ja vastuuta varhaiskasvatuksen yksikön johtajilla eikä varhaiskasvatuksen työntekijöillä.

Palkkaus on ihan suhteessa siihen, miten meidän yhteiskunta arvostaa sinun tekemistä, tällä hetkellä mietitään varhaiskasvatuksen työntekijöitä. Kyllähän me eletään niin pienellä palkalla. Missä näkyy varhaiskasvatuksen arvostus valtakunnallisesti mitä työtä me varhaiskasvatuksen työntekijät tekkee. Millä keinoin saataisiin meidän palkat nousemaan, mikä myös lisäisi sitä työmotivointia ja hyvinvointia. OAJ:n alaisuudessa ollaan lastentarhanopettajat, kyllä he ajaa enemmän opettajien etuja kuin lastentarhanopettajien ja veon etuja. (H1)

Palkka on nyt jo niin jäänyt, se on jäänyt. Vaikkakin on yliopisto koulutus ja silloin vallan, kun tää uusi vasu tuli niin, silloin olisi pitänyt ehdottomasti siinä kohtaa reagoida. (H5)

Koulutuksen ja resurssien lisäys olisi erään kokeneemman johtajan mielestä yksi ratkaiseva tekijä henkilöstön pysyvyyteen ja sitoutumiseen työhön.

Mä nään, että tässä työssä tulisi tehdä aika paljon rakenteellisia muutoksia, että me saadaan nämä varhaiskasvatuksen opettajat viihtymään töissä, että ne kokis tekevänsä tärkeää yliopistokoulutusta vastaavaa työtä. Mun mielestä varhaiskasvatuksen pitäisi lähteä vähän tämmöseen niinku samaan aikataulutrendiin kuin alkuopetus esimerkiksi tai perusopetus. (H5)

Koulutuksen myötä näitä, jos saadaan näitä varhaiskasvatuksen kandeja täällä pidettyä. Kyllä mä nään taas, että se hyvä koulutus on todella tärkeä siis sekini, että taas, nyt kun kaavaillaan, että olisi kaksi (2) varhaiskasvatuksen opettajaa ryhmässä, niin minun mielestä se on hyvä, erittäin hyvä uudistus. (H5)

Eräs haastateltavista kuvasi varhaiskasvatuksen ja yhteiskunnan kenttää seuraavanlaisesti.

Tehhään uudistuksia ei ehkä niinku mietitä sitä, mitä nämä uudistukset vaikuttaa kentällä. Koko ajan muutosta ja ihmiset, jotka eivät tee tätä työtä ja tekevät sen muutoksen, että se on semmonen asia, mikä nakertaa ainakin minua suunnattomasti. Kun et tiedä miten sä pystyt rakentamaan tätä taloa ja etteenpäin viemään, ku sinä et niinku tiä onko tämä laki vielä voimassa vuojen päästä vai onko tämä laki jo niinku menny ja tullut uusia ja vaihtunu. (H3)

Johtajien haastatteluissa nousi esille hallinnon ja kentän välinen vuorovaikutus tarvittavista resursseista.

Meidän niin sanottu hallinto, ei ne tiedä mitä täällä tapahtuu. Se että raha sanelee paljon. Me operoidaan tätä niin pienillä pennoilla, että itkettää välillä ja se tuo se haasteen, miten se raha riittää ja mitä voidaan ostaa ja mitä ei voida ostaa. (H4)

Täällä on vähän tästä rahasta puute, että se on, kun alkaa budjettikirjan avaaminen ja budjettineuvottelut. Se on aina, mistähän ja voi, pitää säästää. (H2)

Hirveen tarkkana ollaan tästä henkilöstöstä koska tuosta puhutaan, että se on kuluerä, mutta minusta se on kaikkein tärkein voimavara. (H2)

Haastateltavista kaikki nostivat esille lasten ryhmä koot ja mitoitus organisaatiossa haastaviksi. Työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä on muun muassa lisääntyneet lasten oppimisongelmat ryhmissä ja nykyiset mitoitus eivät tue organisaation hyvinvointia. Yleisesti ja hallinnollisesti suurissa

kaupungeissa suuret ryhmäkoot ja mitoitus sekä pula pätevistä varhaiskasvatuksen henkilöstöstä ovat asioita, mitkä kuormittavat ja vaikuttavat johtajien työhyvinvointiin sekä työyhteisön hyvinvointiin organisaatioissa.

Lapsiryhmän koot muuttuu ja tulee subjektiivinen päivähoito-oikeus ja tälläkin hetkellä ainakin tällä seudulla on työntekijä pula, ei se työntekijä pula ainakaan helpota, jos yhteiskunnallisesti miettii. Ja johtajan työhyvinvointia, ei se helpota ainakaan, kun kohta sulla voi olla kaksinkertainen määrä lapsia, karkeesti sanottuna, mistä saat siihen koulutetun henkilökunnan. (H2)

Sanotaanko näin, jos sitä työhyvinvointia ja jaksamista halutaan kehittää, niin nuo yksiköiden koot ei saisi olla sellasia kuin ne on nyt. (H4)

Suhdeluku mitotuksesta vielä, tuo seitsemän lasta mikä nyt on seitsemän lasta per aikuinen ei vastaa tän päivän niinkun tilannetta. Sehän on -73 tullut tää mitoitus, niin mun mielestä pitäisi olla vähintään kuusi tai viisi lasta per aikuinen, kun lapsilla on niin paljon haasteita, mikä sitten kuormittaa henkilökuntaa. (H5)

Koulutukset nousivat esille lähes kaikkien johtajien haastatteluissa niin yhteiskunnallisesti kuin hallinnon ja organisaatio näkökulmasta. Jotkut mainitsivat myös muunkin koulutuksen kuin johtajakoulutusten olevan tärkeitä muun muassa tunne ja vuorovaikutus koulutukset.

Jatkokoulutukset tuo ja yhteiset tapaamiset tuo lisää hyvinvointia mutta tärkein siellä on myös se että, tietää omat rajansa. Työntekijöille annetaan rauha tehdä perustehtävää, ei tarte koko ajan kehittyä. Kun kukaan ei sitä jaksaa. (H1)

Koulutuksella, monipuolisella koulutuksella, ihan tunnetaitoja ja kaikkee tämmöstäki, ettei vaan pelkkää johtaja, organisaatiokoulutusta. Yhteiskunnallisesti tukea sitä koulutusta ja antaa siihen aikaa. (H3)

Organisaation näkökulmasta johtajat kaipasivat kollegiaalista tukea omaan työhönsä muun muassa yhteisiä vertaistapaamisia, työnohjausta, kollegiaalisten ideoiden jakamista, suunnittelua, vertailua ja tukea omaan työhönsä. Haastateltavat kokivat palavereiden olevan esimiesten johtamaa ja heidän asioiden esittelyä, jolloin aikaa ei jää yhteisille kollegiaalisille keskusteluille.

Työnohjaus, olin työnohjauksessa. Se oli niin voimaannuttava kokemus. Me oltiin pari vuottako me oltiin, sitten oli muitten vuoro, sen on hyvä. Se saisi olla ihan koko ajan. (H2)

Ja sit tämmönen kollegoiden yhteiset tarinatuvat eli tämmönen vertaistuki. (H3)

Varmaankin semmonen, missä voi keskustella omasta työstään, tämmönen purku, purkukeskustelu, tavallaan semmonen voisi olla niinku verkosto. Kolmen viikon välein, missä on meidän esimies mukana, mutta tavallaan vähän tömmönen, missä voisi vähän vapaammin puhua ja näin poispäin. Se olisi aika hyödyllistä. Kaikkien ei tarvii sitä pyörää keksiä, että saisi hyviä ideoita toisilta. Usein se menee palaveri kaikkiin niinku esimieltä tuleviin asioihin. (H5)

Työaikajärjestelmän yksi haastateltavista koki työllistäväksi järjestelmäksi, mikä ei hänen mielestään tuo lisäarvoa esimerkiksi työntekijän palkkaan.

Kyllähän varmasti tämmösiä pitäisi kehittää esimerkiksi minä en tiedä kuinka monessa kaupungissa on tätä titania työaikajärjestelmää, et se on aika työllistävä. Sillä ei ole paljo merkitystä, että sä teet sen työvuorolistat sinne titaniaan, koska se ei vaikuta työntekijän palkkaan eikä mihinkään. Ainut mitä se laskee ne minuutit, jos se työntekijä on yli. Mun mielestä tää titania ei sovi tämmöiseen normaaliin päivätyöhön. Et sitten ois se vuorotyö, vuoropäiväkodeissa ja näissä sehän on esimerkiksi sairaaloissa ja muissa. Sinne se sopii. Mun mielestä se on täällä turha, et se varmaan auttas jos olisi joku joustavampi järjestelmä. (H5)

Osa johtajista koki, ettei heitä kuunnella riittävästi sitä, miten isoissa kaupungeissa tulisi järjestää toimintaympäristöä muun muassa kesäpäivystysten osalta, mikä koetaan hyvinkin kuormittavana.

Esimerkiksi tää kesäpäivystys, ja nää päivystysasiat on aina aika kuuma peruna. Koska se on hirveän kuormittava ja työllistävä, että siinä meidän esimiehet eivät oo kauheesti kuunnelleet meitä. (H5)

Oman yksikön näkökulmasta haastateltavat olivat miettineet omaa organisaatiota ja oman työn kehittämistä. Joku koki työssään myös riittämättömyyden tunnetta, mikä liittyi muun muassa ajankäyttöön, kiireeseen ja oman työn priorisointiin. Yksi johtajista koki haastavat perheet ja heidän

kohtaamisensa päivittäin sekä heidän asioihinsa paneutuminen oman kiireen keskellä tärkeäksi.

Pittää olla aikaa, täytyy unohtaa oma kiire ja pystyy keskittymään perheen ja lapsen asioihin. (H1)

Yksi mikä lisää työhyvinvointia, sinä voit vaikka tehdä osa-aika työtä, vaikka 80% työaika. Mulla on vaikka pidennetty viikonloppu tai lyhyemmät työpäivät. Suosin sen työntekijöillekin helposti, jotka pyytää sitä ja varsinkin pienten lasten perheille. Se lisää sitä vomavarraa, kun se ei ole pois jonkun muun työntekijän selkänahasta, sehän pitää aina ajatella. (H1)

Monet johtajista olivat miettineet työtehtäviä, miten työtä voisi helpottaa yksikön sisällä esimerkiksi perustamalla erilaisia tiimejä ja kehittämällä apulaisjohtajan työtehtäviä.

Nyt on muuttunut päiväkodinjohtaja – apulaisjohtaja. Sitä apulaisjohtajan panosta pitäisi kehittää silleen, että siinä pystyisi tosi hyvin delegeoimaan. Ja sitten tätä onkin jonkun verran. Sitten voisi olla tämmöset esimerkiksi henkilöstöstä jotkut hankintatiimit, henkilöstötiimit, tiedotustiimit, elikkä auttas sitten. Se ois semmonen nyrkki, jotka tekisi sitten ne hommat johtajan valvonnassa tai sitten tämän apulaisjohtajan valvonnassa. Mutta se että organisoitasi sitä systeemiä vähän enemmän. (H2)

Sitä kiirettä ei olisi ja sitä keskeytymisien määrää. Sehän on yksi suurin tekijä, että siinä varmaan itekin täytyisi sitä ehkä sitä työn tekemisen organisointia suunnitella paremmin. Nyt me ollaan tänä syksynä tehty niin, että meillä on pari tuntia päivässä, et meillä on ovi kiinni, ettei koko ajan joku tuu tuohon ovelle. Et tavallaan on semmonen niinku rauha tehdä ja lukea sähköpostia ja vastaila ja puhua puhelimesta ja muuta. Se on yksi tietenkin, että ite organisoin niitä hiljaisia aikoja siihen omaan työhön, että onkin ovi kiinni jonkin aikaa. Aina ei ole saatavilla. (H5)

Varsinaisia kehittämissuhteita ei noussut esille kuin organisatorisella tasolla. Johtajien tekemät omat ratkaisut ja ideat jäivät toteutettavaksi omassa yksikössä. Johtajien kokemuksen pohjalta hallinnon tulisi kuunnella ja tukea kentältä tulevaa palautetta työn kehittämiseksi esimerkiksi lisäämällä koulutusta ja resursseja. Työn kehittämisen esteenä olivat lainsäädännön nopeat muutokset, ja sen myötä lisääntynyt työmäärä sekä resurssit, mitkä kuormittivat johtajia.

Työn vaatimustekijöiden ja työn voimavarojen mallin mukaisesti tiivistin tutkimuksen tulokset taulukkoon (taulukko 1). Jaottelu perustuu Hakasen (2004) kehittämään työhyvinvoinnin malliin, minkä mukaan näiden yleisten luokkien avulla voidaan kuvata minkä tahansa työn ja työolojen olennaiset psykososiaaliset; fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset ja organisatoriset piirteet.

Taulukon keskellä oleva sosiaalinen taso muodostui kolmeksi eri osa-alueksi käsitteleväksi kokonaisuudeksi. Sosiaalisen tason olen jakanut sisäisiin ja ulkoisiin työn kuormitus- ja voimavaratekijöihin sekä työn ulkoisiin henkilökohtaisiin voimavaratekijöihin. Taulukossa 1 seuraavalla sivulla kooste tuloksista.

TAULUKKO 1. Kooste työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä

Psykososiaaliset piirteet	työn kuormitustekijät	työn voimavaratekijät
fyysinen	<ol style="list-style-type: none"> 1. toimintaympäristö ja tilat (sisäilmaongelmat, home, fyysinen kunto) 2. melu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. fyysinen tila ja ympäristö (ergonomia) 2. fyysinen kunto
psykkinen	<ol style="list-style-type: none"> 1. väkivallan uhka 2. haasteelliset vanhemmat 3. lisääntyneet lasten tuen tarpeet 	<ol style="list-style-type: none"> 1. persoonallisuus 2. työn autonomia
sosiaalinen, työn sisäiset tekijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. henkilöstöjohtaminen 2. sairauspoissaolot 3. riittämätön koulutettu henkilöstö 4. henkilöstön vaihtuvuus 5. rekrytointi (sijaiset) 6. ryhmäkoot, mitoitukset 	<ol style="list-style-type: none"> 1. sitoutunut, luotettava henkilöstö 2. tiimi (huumori, me-henki, kannustus)
sosiaalinen, työn ulkoiset tekijät	<ol style="list-style-type: none"> 1. työn arvostus 2. moniammatillinen yhteistyö (lastenhuolto, uusi lapsiryhmä) 3. henkilökohtaiset ongelmat, ruuhkavuodet (huolehtiminen vanhemmista, lapsista) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. moniammatillinen tiimi, yhteistyö 2. verkostoituminen
sosiaalinen, henkilökohtaiset voimavarat		<ol style="list-style-type: none"> 1. perhe 2. harrastukset (lukeminen, liikkuminen) 3. luontosuhde 4. ystävät 5. vapaa-aika 6. työkokemus 7. ikä 8. persoonallisuus
organisatorinen	<ol style="list-style-type: none"> 1. palkka 2. työmäärän lisääntyminen (kokonaisvastuu toiminnasta, talousarvio, säästöt, henkilökunnan turvallisuus) 3. kiire 4. kaksoisrooli (johtajaopettaja) 5. teknologia, järjestelmät (päikky, titania, helmi) 6. koulutukset 7. ilmapiiri (ristiriidat työyhteisössä) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. esimiehen tuki 2. kollegiaalinen tuki 3. apulaisesimiehen rooli 4. jaettu johtajuus 5. työn hallinta (suunnittelu, priorisointi) 6. toimiva ilmapiiri

7 TULOSTEN ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten varhaiskasvatusyksikön johtajat kuvaavat omaa työhyvinvointiaan työorganisaatiossaan. Halusin selvittää johtajien kuvailemana, minkälaisia työn kuormitustekijöitä ja millaisia työn voimavaroja eli jaksamista tukevia tekijöitä heillä on työssään. Halusin myös selvittää minkälaisia ajatuksia heillä olisi yleisesti varhaiskasvatuskentän työn kehittämiseksi.

Haastattelun ajankohtana haastateltavat kokivat jaksavansa työssä ja vapaa-ajalla hyvin. Henkilökohtaiset voimavarat koettiin voimaannuttavina. Johtajat kuvailivat työhyvinvoinnin yksilön ja organisaation näkökulmasta merkitykselliseksi työorganisaatiossa, mikä näkyi haastatteluajankohtana muun muassa työssä jaksamisena. Työhyvinvointia johtajat kuvasivat sanoilla työn imu, osaaminen, vuorovaikutus, luottamus ja niin kuin eräs johtaja totesi: ”Työhyvinvointi antaa elämällekkin sen ilon, mielekkyyden ja hallinnan tunteen”.

Oma tutkimukseni ja tähän liittyvät johdannossa sekä teoriaosuudessa mainitut tutkimukset lähinnä kuormittavien tekijöiden näkökulmasta tukivat toisiaan. (Hujala ym. 2008; Mäki ym. 2017; OAJ 2020.) Tutkimuksessani johtajien näkemykset maakunnittain eivät poikenneet toisistaan kuormittavia tekijöitä ja jaksamista tukevia voimavaroja selvitetäessä. Tämä viittaa siihen, että varhaiskasvatuksen rakenteelliset muutokset ovat kauttaaltaan samoja. Maakunnittain hallinnot ja organisaatiot voivat tehdä omia parhaaksi näkemiään ratkaisuja resurssien mukaan. Huomioitavaa on, että varhaiskasvatuksen lainsäädännön rakenteelliset muutokset eivät huomioi henkilöstöä koskevaa hyvinvointia.

Tutkimuksen mallin (ks. luku 4.1. työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli) mukaisesti työn vaatimustekijät vaikuttavat heikentävästi yksilön hyvinvointiin ja vastaavasti työn voimavaratekijät toimivat puskurina.

Tutkimuksessa johtajille kuormitusta lisäsivät muun muassa lisääntynyt työmäärä, riittämätön henkilöstö, ryhmäkoot ja haasteena lisääntynyt psyykinen kuormitus, mitkä pitkittyneenä voisivat aiheuttaa työhyvinvoinnin heikkenemistä. Johtajien esille tuomat voimavaratekijät; esimiehen tuki, sitoutunut henkilöstö ja erityisesti henkilökohtaiset voimavarat tukivat työn vaatimuksia ja jaksamista työssä.

Tärkeimmäksi voimavaraksi esille nousi omaan henkilökohtaiseen elämään liittyvät sosiaaliset voimavaratekijät jaksamisen kannalta; perhe, harrastukset, liikkuminen, luonto, ystävät ja vapaa-aika. Tätä voimavaraa voitaisiin nimetä myös psykologiseksi pääomaksi. (Manka 2016, 158).

Manka (2016, 159) määrittelee psykologisen pääoman henkiseksi pääomaksi, mikä muodostuu itseluottamuksesta, toiveikkuudesta, optimismista ja sitkeydestä. Psykologinen pääoma on yhteydessä muun muassa työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työssä suoriutumiseen. Mäkinieni ym. (2013, 20) mukaan psykologinen pääoma on opittavissa oleva yksilöllinen tekijä, kehittäminen voi olla hyvä keino edistää työhyvinvointia nimenomaan yksilön voimavaroja vahvistamalla. Johtajan omalla hyvinvoinnilla on merkitystä kollegiaalista pääoman tukemisessa. Mankan (2016) mukaan aito johtajuus kasvattaa luottamusta ja työyhteisötaitoja.

Opetusalan tutkimuksestakin (OAJ 2020) esiin nousi esimiesten omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, mikä näkyi myös tässä tutkimuksessa. Johtajat kuvasivat apulaisesimiehen osallisuuden työtehtävien jaossa ja verkostoitumisen kollegiaalisena tukena tärkeäksi. Lisäksi työilmapiiristä ja alaisista huolehtiminen sekä erityisesti irrottautuminen työstä omalla vapaa-ajalla tuki johtajien hyvinvointia. Muutostilanteissa asenteella on suuri merkitys, jokainen työntekijä vastaa omasta työhyvinvoinnista ja psykologisen pääoman tunnistamisella voimavaroja voidaan kehittää.

Tutkimuksessani lisääntyneenä ja kuormittavana tekijä oli psyykkisen kuormituksen, mitä lisäsivät haasteelliset ja haastavat asiakkaat sekä väkivallan uhka. Mankan (2020, 24–28) mukaan työnsä fyysisesti raskaaksi koki kunta-alalla 2015 tehdyn tutkimuksen mukaan 45 prosenttia vastaajista ja henkisesti raskaaksi 71 prosenttia, mitä aiheuttivat muun muassa kiire ja henkilökunnan vähäisyys. Asiakkaiden taholta tuleva väkivalta on selvästi yleisintä kunnissa. Kunnissa työskentelevistä 40 prosenttia on huomannut väkivaltaa työpaikallaan

ja viidennes on ollut sen kohteena. (Manka 2020, 31.) Asiakkaiden haastavuus voi olla uhka työntekijän työhyvinvoinnille, mutta myönteiset asiakaskontaktit voivat vahvistaa sitä. (Mäkinieni ym. 2013, 20). Vaikka johtajat kuvailivat asiakassuhteita kuormittaviksi, osa johtajista mainitsi hyvien asiakassuhteiden olevan myös työn voimavara.

Tutkimuksessani johtajien kuvailemana työmäärä ei ollut vähentynyt, mikä tuki aikaisemmin teoriaosuudessa mainitsemiani opetusalan tutkimuksia. (OAJ 2020). Uusimman tutkimuksen mukaan työmäärä on lisääntynyt. Salmela-Aron (luento, 5.10.2021) tutkimus oli tehty korona pandemian syyskuun 2021 aikana siitä, mikä on vaikuttanut yleisesti opettajien ja varhaiskasvatuksen opettajien työkuormittavuuteen ja alan vaihtoon. Uran alussa työn kuormittavuus ja pitempään työtä tehneet mainitsivat työmäärän lisääntymisen olevan syy alan vaihtoon. Keskeisimmät syyt alanvaihdon harkitsemiselle olivat työnkuormittavuus 83 prosenttia, työmäärän lisääntyminen 67 prosenttia ja palkkataso 50 prosenttia 2600 vastaajasta. Varhaiskasvatuksen opettajista kahdeksan kymmenestä mainitsi eritoten palkkatason ja toisena työn kuormittavuuden alan vaihdon harkitsemiselle. Varhaiskasvatusalan palkka oli tutkimuksessa kaikista opetusryhmistä huonoin. (Salmela-Aro, 5.10.2021.)

Työhyvinvointia edistävästä johtajuudesta on havaittu myös, että eri-ikäiset arvostavat hieman erilaista johtajuutta; nuorimmille tärkeää vaikuttaisi olevan erityisesti tuen ja ohjauksen saaminen ja vanhimille esimiehen arvostus ja läsnäolo. (Mäkinieni ym. 2014, 21). Omassa tutkimuksessani nousi esiin myös esimiesten vahva tuki työssä jaksamisessa sekä iän tuoma kokemus varhaiskasvatuksen asiantuntijana organisaatiossa.

Yhteiskunnallisesti johtajat eivät nostaneet esille uusia näkökulmia. Omassa organisaatiossa he olivat kehittäneet ratkaisuja työpaikalla esimerkiksi selventämällä roolijakoa apulaisesimiehen kanssa. Kehittämisehdotuksista nousi esille yleinen yhteiskunnan arvostus varhaiskasvatuksen työtä kohtaan ja palkka. Samat kuormitustekijät ja kehittämissuhteet lainsäädännöllisesti on noussut esille Hujalan tutkimuksessa vuonna 2008 ja myöhemmin tehdyissä tutkimuksissa. Palkkauksessa täytyy huomioida myös se, että kunnallisella puolella ja miksei yksityisellä varhaiskasvatuskentällä palkkaus on verrannollinen siihen, mikä on kunkin työnantajan hallinnon esimiehen palkka ja yleinen palkkataso.

Niin kuin Hakanen (2011,16) ja Manka ym. (2016, 69) mainitsevatkin tutkimuksissaan, että työn piirteitä voi olla hankala jaotella pelkästään vaatimuksiin ja voimavaroihin, koska siihen liittyy myös työntekijän omaakin tulkintaa, johon voi vaikuttaa myös persoonallisuuden piirteet, elämäntilanteiden vaihtelevuus sekä se, ettei työntekijällä olen aina käytettävissä samoja resursseja.

8 POHDINTA

Tutkimuksen teemat ovat tällä hetkellä hyvin ajankohtaiset ja samoin työorganisaation liittyvät muutokset. Muutokset kentällä koulutuksen ja lainsäädännönvaatimusten ristipaineessa kuormittavat varhaiskasvatuksen alaa. Työn kuormitustekijät ovat lisääntyneet johtajilla, jolloin psykologien pääoman merkitys lisääntyy työn sosiaalisen pääoman lisäksi.

Tutkimukseni teoreettiseksi malliksi muodostui työn voimavara- ja kuormitustekijät varhaiskasvatusyksikön johtajien kuvailemana. Tutkimuksen syvällisempää analyysia ja luotettavuutta olisi lisännyt aineiston tutkiminen muun muassa regressioanalyysillä esimerkiksi työn voimavarojen; esimiehen ja työyhteisön tuen, henkilökohtaisten voimavarojen yhteyttä työn imuun. Vastaavasti työn vaatimuksien; työtehtävän kuormittavuus, psyykinen kuormittavuus ja rooliepäselvyyksien yhteyttä työstressiin. Miten mahdollisesti työn voimavarat selittäisivät työn imua ja vastaavasti työn kuormitustekijät selittäisivät työstressiä eli työhyvinvointia. Toisena verrokkiryhmänä voisi olla nuoret johtajat. Koska haastateltavia oli vähän ja tutkimus tehtiin laadullisella menetelmällä ei tilastollisen analyysin ollut mahdollisuutta.

Tutkimuksen luotettavuutta ja johtajien työhyvinvointia selittäviä tekijöitä on muitakin kuten tutkimuksen riittävä kohdejoukko tai psykofyysinen hyvinvointi. Työhyvinvointiin kuuluu myös muita jaksamista tukevia voimavaroja kuten uni, ravinto ja liikunta. Unen merkitys palautumisessa on merkityksellinen. Uni on havaittu tärkeimmäksi yksittäiseksi palautumista edistäväksi tekijäksi. Sen vaikutus on merkittävä sekä fysiologisen että psykologisen palautumisen kannalta; liian vähäisen unen on havaittu olevan yhteydessä esimerkiksi muistiin ja oppimiseen liittyviin ongelmiin sekä erilaisiin aineenvaihdunnan häiriöihin. (Mäkinieniemi 2013, 30.) Työstä irrottautumisen, rentoutumisen, taidon hallinnan, ja kontrollin on havaittu edistävän palautumista sekä jaksamista työssä kuormitustekijöitä vähentämällä.

Tutkimuksen työhyvinvoinnin tarkastelu ei koskenut koko työyhteisöä, mikä olisi voinut selvittää, mitä yhteyksiä niillä on johtajan omaan ja työorganisaation työhyvinvointiin. Kuinka hyvin loppujen lopuksi varhaiskasvatuskentän johtajat jaksavat työssään, täytyisi tarkastelu kohdentaa laajemmassa kontekstissa huomioiden myös työterveyshuolto. Tarkastelemalla koko työyhteisön hyvinvointia voidaan kehittäminen kohdentaa johtajiin ja työorganisaatioon. Koska nyt on tutkimuksia riittävästi varhaiskasvatuskentän kuormittuneisuudesta, tulisi varhaiskasvatuksen lainsäädännön ja työnantajan kohdentaa kehittämistoimenpiteitä työn voimavarojen sekä psykologisen pääoman kautta työorganisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämiseksi.

Tutkimukseni kuvasi muiden tutkimusten lisäksi tämänhetkistä jaksamista varhaiskasvatuskentällä viiden varhaiskasvatusyksikön johtajan kokemana.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (2001). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organization. Teoksessa K.S Cameron & G.M Spreitzer (toim.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 179–189). New York: Oxford University Press. DOI: 10.13140/2.1.1145.4723.
https://www.researchgate.net/publication/265760317_Subjective_well-being_in_organizations/link/541ac8840cf203f155ae5342/download
Luettu 8.10.2021.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The Job DemandsResources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499> Luettu 8.10.2021.
- Fonse'n, E. (2014). Pedagoginen johtajuus varhaiskasvatuksessa. [Väitöskirja, Tampereen Yliopisto, 2014]. Trepo.
[https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y\(delar\).University](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95050/978-951-44-9397-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y(delar).University) Luettu 11.10.2021.
- Hakanen, J. (2004). Työuupumuksesta työn imuun: työnhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Työ ja ihminen*. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136585/Hakanen_Työuupumuksesta_ty%c3%b6n_imuun.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 8.10.2021.
- Hakanen, J., Schaufeli, W., & Ahola, K. (2008). The jobs demands resources model: A three year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work and stress*, 22(3), 224–241.
https://www.researchgate.net/publication/46704148_The_Job_Demands-Resources_Model_A_three-year_cross-

[lagged study of burnout depression commitment and work engagement](#) Luettu 8.10.2021.

- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki: Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf Luettu 8.10.2021.
- Hakanen, J., & Seppälä, P. (2017). Työn voimavarat, vaatimukset ja niiden tuunaaminen. Kirjassa A. Mäkikangas, S. Mauno, S. & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s.152). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P., & Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7. Acta nro 272. Helsinki: Työterveyslaitos, Vaasan yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Hakanen, J., & Kaltiainen, J. (2020). Työn imu- parasta hyvinvointia työssä. Työpoliittinen aikakauskirja. *Finnish Labour Review*. Ministry of Economic Affairs and Employment 2/2020 vsk. 63. vol. Helsinki. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162308/TEM_tyopoliittinen_aikakauskirja_2_2020.pdf Luettu 31.10.2021.
- Hallamaa, J., & Launis, V., & Lötjönen, S., & Sorvali I. (toim.) (2006). *Etiikkaa ihmistieteille*. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Havunen, R. (2020). *Asiantuntijasta esimieheksi*. Luento 14.1.2020. Tampereen Yliopisto.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutkija ja kirjoita*. Keuruu: Tammi.
- Hujala, E., Fonsén, E., & Heikka, J. (toim.) (2008). *Varhaiskasvatuksen johtajuuden ytimessä – tutkimuksen ja käytännön puheenvuoroja*. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/66357/varhaiskasvatuksen_johtajuuden_ytimessa_2008.pdf?sequence=1&isAllowed=y Luettu 11.10.2021.
- Hujala, E., & Fonsén, E. (2010). *Työyhteisön pedagoginen kehittäminen työhyvinvoinnin perustana päivähoitossa – Projektin loppuraportti*. http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-2611.pdf Luettu 11.10.2021.
- Juuti, P. (2006). *Johtaminen eilen, tänään, huomenna*. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

- Karila, K., Kosonen, T., & Järvenkallas, S. (2017). Varhaiskasvatuksen kehittämisen tiekartta vuosille 2017–2030. Suuntaviivat varhaiskasvatukseen osallistumisasteen nostamiseen sekä päiväkotihenkilöstön osaamiseen, henkilöstörakenteen ja koulutuksen kehittäminen. Helsinki: *Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja*.
<http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80221/okm30.pdf>
Luettu 28.2.2019.
- Kinnunen, U., Feldt, T., & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työleipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kuula, A. (2011). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Helsinki: Bookwell OY.
- Kykyri, V. L. (2019). *Näkökulmia johtamiseen. Osallistuminen ja osallistava johtaminen*. Luento 6.2.2019. Tampereen Yliopisto.
- Latva-Koivisto, S. (2020). *Työn sosiaalisten voimavarojen yhteys työn imuun*. [Pro-gradu, Helsingin Yliopisto].
https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/314372/Latva_Koivisto_Sofia_Pro_gradu_2020.pdf?sequence=3&isAllowed=y Luettu 20.11.2021.
- Länsikallio, R., Kinnunen, K., & Ilves V. (2017). *Opetusalan työolobarometri*. OAJ:n julkaisusarja 5:2018.
<https://www.oaj.fi/ajankohtaista/julkaisut/2017/esimiestyot-vievat-ajan-johtamiselta--paivakodin-johtaja-2017-kysely/> Luettu 24.8.2021.
- Lämsä, A. M., & Hautala, T. (2005). *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M. L., Larjovuori, R. L., & Heikkilä-Tammi, K. (2014). *Voimavarat käyttöön - miten kehittää psykologista pääomaa*. Tampere: Tampereen yliopisto & Kuntoutussäätiö.
https://www.researchgate.net/publication/278390607_Voimavarat_kayttoon_-_miten_kehitan_psykologista_paaomaa Luettu 20.11.2021.
- Manka, M. L., & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
<https://mooli.fi/wp-content/uploads/2017/09/Tyo%CC%88hyvinvointi-kirja.pdf> Luettu 10.10.2021.
- Mäki, T. (2017). *Esimiestyöt vievät ajan johtamiselta*. Päiväkodin johtaja 2017-kysely. OAJ ja Itol.

- Mäkinieniemi, J. P. (2019). *Yksilön työhyvinvointi*. Luento 24.9.2019. Tampereen Yliopisto.
- Mäkinieniemi, J. P., Bordi, L., Heikkilä –Tammi, K., Seppänen, S., & Laine, N. (2014). *Psykososiaalinen kuormitus- ja voimavara-tekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus 2010–2013*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Mäkitalo, A. R., Nevanen, S., Ojala, M., Tast, S., Venninen, T., & Vilpas, B. (toim.) (2011). *Löytöretkellä osallisuuteen*. Kehittämistä ja tutkimista päiväkodin arjessa 2. Socca. VKK-Metro. http://www.socca.fi/files/1373/Loytoretkella_osallisuuteen_kehittamista_ja_tutkimista_paivakodin_arjessa_II.pdf Luettu 10.10.2021.
- OAJ, (2020). *Päiväkotien johtajat kaipaavat lisäkoulutusta- pedagoginen johtaminen etusijalla*. Uutinen 13.10.2020. <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-tiedotteet/2020/paivakotien-johtajat-kaipaavat-lisakoulutusta--pedagoginen-johtaminen-ensisijalla/> Luettu 24.8.2021.
- OAJ, (2020). *Päiväkodin johtajat 2020 kunta uutiset*. <https://www.oaj.fi/contentassets/802228344c4348fd96eb60011185720f/paivakodinjohtajat-kysely-2020-kunta.pdf> Luettu 24.8.2021.
- Onnismaa, J. (2010). Opettajien työhyvinvointi. Katsaus opettajien työhyvinvoinnin tutkimuksiin 2004–2009. *Raportit ja selvitykset 2010:1*. Opetushallitus.
- Opetushallitus (2021). *Varhaiskasvatussuunnitelmien perusteet*. Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet (2018). Määräykset ja ohjeet 2018:3a. https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja_tutkinnot/varhaiskasvatussuunnitelmien-perusteet Luettu 15.3.2021. https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/varhaiskasvatussuunnitelman_perusteet.pdf Luettu 15.3.2021.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 753/2018. *Varhaiskasvatusta koskeva lainsäädäntö*. Valtionneuvoston asetus varhaiskasvatuksesta. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180753> Luettu.10.4.2021.
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 540/2018. *Varhaiskasvatustalaki 2018*. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540> Luettu 20.9.2021.

- Puttonen, S., Hasu, M., & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikalla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Raatikainen, P. (2005). Ihmistieteet -tieteet vai tulkintaa? Teoksessa Anneli Meurman-Solin & Ilkka Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*, 2005. <https://docplayer.fi/11398198-Ihmistieteet-tiedetta-vai-tulkintaa.html>
Luettu 3.3.2019.
- Ruotsalainen, M., & Kinnunen, U. (2009). *Työelämä muuttuu- muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö?* Katsaus viimeaikaisiin tutkimuksiin. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87463/46363> Luettu 14.10.2021.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). *KvaliMoTV- menetelmäopetuksen tietovaranto*. Yhteiskunnallinen tietoarkisto. Tampereen Yliopisto. www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf
Luettu 3.3.2019.
- Saari, T. (2020). *Psykologinen sopimus tietotyöntekijöillä* [Väitöskirjatutkimus, Tampereen Yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95421/978-951-44-9478-9p.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Luettu 29.3.2020.
- Saari, T. (2015). Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. *Työelämän tutkimus* 2/2015, 146–150. Luettu 29.3.2020.
- Salmela-Aro, K. (2021). *Opettajien ja opiskelijoiden into ja -uupumus pandemiassa*. Luento 5.10.2021. Helsinki: Helsingin Yliopisto.
- Salmi, I., Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2014). *Positiivinen näkökulma konfliktijohtamiseen - esimiesten onnistumiset ristiriitatilanteiden ratkaisussa*. Hallinnon Tutkimus 33 (1), 21–38. https://www.researchgate.net/publication/273100393_Positiivinen_nakokulma_konfliktijohtamiseen_-_esimiesten_onnistumiset_ristiriitatilanteiden_ratkaisussa Luettu 10.10.2021.
- Salminen, H. 2020. *Organisaatiokäyttäytyminen. Yrityksen johtaminen*. Luento 4.2.2020. Tampere: Tampereen Yliopisto.

- Salo, M. (2008). *Esimiesten työssäjaksaminen. Mikä antaa voimavaroja työhön.* [Lisensiaattitutkimus, Tampereen Yliopisto]. Trepo. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1> Luettu 8.10.2021.
- Schaufeli, W.B; Salanova, M; Gonzales-Roma, V., & Bakker, A. (2001). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach.* <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf> Luettu 10.10.2021.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3): 293–315. https://www.researchgate.net/publication/227617188_Job_demands_job_resources_and_their_relationship_with_burnout_and_engagement_A_multi-sample_study. Luettu 10.10.2021.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. *Tietoa ja tutkimuksia työhyvinvoinnista.* https://stm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/tietoa-ja-tutkimuksia-tyohyvinvoinnista Luettu 17.4.2020.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2011). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi.* Helsinki: Tammi.
- Töttö, P. (2005). *Syvällistä ja pinnallista: teoria, empiria ja kausalisuus sosiaalitutkimuksessa.* Tampere: Vastapaino. Työterveyslaitos 2020. Työhyvinvointi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> Luettu 17.4.2020.
- Varhaiskasvatuslaki 540/2018. Annettu Helsingissä 13.7.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20180540>
- Varhaiskasvatuksen Opettajien liitto (2011). *Jäsenten työhyvinvointitutkimus.* [Julkaisematon tutkimus]. TNS-Gallup.
- Varto, J. (2005). *Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia.* Elan vital. <https://docplayer.fi/94213-Laadullisen-tutkimuksen-metodologia-metodologia-tutkii-menetelmien-perusteita-ja-oletuksia.html> Luettu 2.3.2019.
- Viinämäki, L., & Saari E. (2007). *Polkuja soveltavaan yhteiskunnalliseen tutkimukseen.* Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Viitala, R., Tanskanen, J., & Säntti, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (4), 606–62.

<https://www.proquest.com/docview/2115723493/fulltext/310958ED737A4302PQ/1?accountid=14242> Luettu 4.2.2020.

Von Bonsdorff, M., (2020). *Ikääntyminen, työelämä ja johtaminen*. Luento 18.2.2020. Tampere: Tampereen Yliopisto.

Teemahaastattelun runko:

Taustatiedot:

1. Nimi?
2. Ikä?
3. Koulutus?
4. Työvuosien määrä? Asuinpaikka? (maakunta)
5. Perhetausta?

1. Teema Työhyvinvointi varhaiskasvatuksen johtajilla yleisesti?

- Mitä työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mikä sen merkitys on työssä jaksamiseen?
- Mikä on oma mielikuvasi varhaiskasvatuksen johtajien työssä jaksamisesta yleisesti?
- Mitkä ovat mielestäsi syyt työssä jaksamiseen ja – uupumiseen varhaiskasvatuksen johtajilla?

2. Teema Työntekijän oma työssä jaksaminen

- Miten koet oman työssä jaksamisen?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet kokemaasi työssäsi?

3. Teema Työtä ja yksilöä kuormittavat tekijät

- Kuvaile minkälaisia ovat työn sisäiset kuormitustekijät?
- Kuvaile työn ulkoisia kuormitustekijöitä?
- Miten kuormitustekijät näkyvät omassa työssäsi ja jaksamisessa?

4. Teema Varhaiskasvatusjohtajan voimavaratekijät? Työssä jaksamista tukevia voimavaroja.

- Millaisia voimavaroja Sinulla on työssä jaksamisen tukena (työpaikka, kollegat, esimies)?
- Millä keinoin työssäsi jaksamista edistäviä voimavaroja voisi lisätä ja mitä ne voisivat olla?

5. Teema Työhön liittyvät voimavarat

- Kuvaile minkälaisia ovat työsi sisäiset voimavaratekijät?
- Mikä merkitys on työstä löytyvillä voimavaroilla työssä jaksamisen kannalta?
- Mikä merkitys työkokemuksellasi on työssä jaksamisessa?

5. Teema Työelämän ulkopuoliset (yksityiselämän)voimavarat

- Kuvaile, miten työn ulkopuoliset voimavarat tukevat työssä jaksamista?
- Koetko työn ulkopuolisten voimavarojen kuormittava/kuluttavan voimavaroja?

6. Teema Varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvoinnin kehittäminen yleisesti

Miten ja millä keinoin varhaiskasvatuksen johtajien työhyvinvointia ja työssä jaksamista voitaisiin kehittää?